



**Universidad de Deusto – San Sebastián
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Programa de Doctorado en Economía
y Dirección de Empresas**

**“Eficacia de la Orientación al Mercado y Prácticas
Actuales de Marketing: Aplicación al Contexto de una
Economía Emergente”.**

Tesis doctoral

Presentada por don Adolfo Daniel Álvarez Bassi

Dirigida por la Dra. Nora Lado Cousté

San Sebastián, febrero de 2011

La Directora de Tesis

El Doctorando

AGRADECIMIENTOS

Quiero manifestar mi más sincera gratitud a todos aquellos que, directa o indirectamente, me han prestado su apoyo para la culminación de este proyecto.

En este sentido, deseo expresamente agradecer:

- A mi Directora de Tesis, la Dra. Nora Lado Cousté, de la Universidad Carlos III de Madrid, quien ha sabido ser más que una directora de tesis. Destaco su profesionalismo, generosidad y su constante apoyo que han sido esenciales en la realización de este trabajo.
- Al Dr. Víctor Urcelay de la Universidad de Deusto, a todo el cuerpo docente del Programa de Doctorado de la Universidad de Deusto Este y, especialmente, al Dr. Fernando López Vicuña (quien lamentablemente no se encuentra entre nosotros), por su apoyo, en cuanto a aspectos metodológicos de esta investigación.
- A mis colegas y autoridades de la Universidad Católica del Uruguay, en particular a los de mi Facultad de Ciencias Empresariales. Con consideración al Ec. Roberto Horta.
- A la Dra. Lola Duque, de la Universidad Carlos III de Madrid.
- A Jaqueline Pels (PH. Candidate), de la Universidad Torcuato Di Tella, de Buenos Aires, Argentina.
- Al Soc. Jorge Menéndez, asesor del Instituto Nacional de Estadísticas del Uruguay.

DEDICATORIA

A mis seres más queridos, mi esposa Patricia y mis hijas Victoria y Emilia. A mi madre y a mi padre (quien no pudo ver este trabajo terminado).

Punta del Este, octubre de 2010

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Introducción e importancia del tema	13
1.2. Objetivos de la investigación	19
1.3. Metodología de la investigación	21
1.4. Estructura de la tesis.....	24
CAPÍTULO 2. CONCEPTO DE MARKETING	27
2.1. Introducción.....	27
2.2. Los orígenes del marketing.....	27
2.3. Las primeras aproximaciones al concepto de marketing	28
2.4. El marketing a partir de 1960	31
2.5. La polémica sobre los límites del marketing y su efecto en las definiciones	33
2.6. La propuesta de la AMA de 1985 y las definiciones alternativas	37
2.7. El intercambio como la esencia del marketing y sus limitaciones	41
2.8. Las propuestas recientes sobre el concepto de marketing	45
2.8.1 El concepto de marketing holístico	45
2.8.2. La propuestas de la AMA de 2004	51
2.8.3. La propuesta de la AMA de 2007.....	53
2.8.4. La definición actual del CIM.....	58
2.8.5. La nueva lógica dominante del marketing.....	59
2.9. Resumen y conclusiones del capítulo	67
CAPÍTULO 3. EL MARKETING RELACIONAL	69
3.1. Introducción.....	69
3.2. El paradigma tradicional del marketing: limitaciones y propuesta alternativa	69

3.3. Los antecedentes del marketing relacional	73
3.3.1. El marketing de servicios	74
3.3.2. El marketing industrial	84
3.3.3. Las organizaciones en red	84
3.3.4. La gestión de la calidad total	84
3.3.5. Las nuevas tecnologías del conocimiento	85
3.4. Las definiciones de marketing relacional y sus fundamentos	85
3.5. Los beneficios derivados de la aplicación de un enfoque de marketing relacional	102
3.6. Resumen y conclusiones del capítulo	105
CAPÍTULO 4. ESQUEMAS CLASIFICATORIOS DEL MARKETING Y DE LAS PRÁCTICAS DE MARKETING EN LAS EMPRESAS	107
4.1. Introducción	107
4.2. Los esquemas clasificatorios del marketing	107
4.3. Las prácticas actuales de marketing	134
4.3.1. El programa de investigación CMP	134
4.3.2. El enfoque metodológico del CMP	136
4.3.3. La evidencia empírica del CMP	138
4.3.4. Las investigaciones en los países con economías emergentes	154
4.3.5. Prácticas de marketing y resultados	155
4.4. Resumen y conclusiones del capítulo	158
CAPÍTULO 5. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	161
5.1. Introducción	161
5.2. El concepto de la orientación al mercado	161
5.3. Modelos de orientación al mercado	166
5.4. Los instrumentos de medición del grado de orientación al mercado	171
5.5. Escala de medida de la orientación al mercado de Lado et al. (1998)	180
5.6. La relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial	184
5.7. Resumen y conclusiones del capítulo	193

CAPÍTULO 6. MODELO TEÓRICO PROPUESTO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	195
6.1. Introducción.....	195
6.2. Modelo propuesto	195
6.3. Hipótesis a contrastar	198
6.4. Resumen del capítulo	203
CAPÍTULO 7. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	205
7.1. Introducción.....	205
7.2. Uruguay como país con economía emergente de América Latina.....	205
7.3. Diseño metodológico de la investigación	209
7.4. Método de recogida de datos.....	210
7. 5. Muestra.....	212
7.6. Diseño del cuestionario	216
7.6.1. Primera etapa del diseño del cuestionario	217
7.6.2. Segunda etapa del diseño del cuestionario.....	219
7.6.3. Cuestionario Final	224
7.7. Construcción, validez y fiabilidad de los índices.....	225
7.7.1. Medición de las prácticas de marketing	225
7.7.2 Medición del grado de orientación al mercado	228
7.7.3. Medición del desempeño empresarial	232
7.8. Resumen del capítulo	233
CAPÍTULO 8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	235
8.1. Introducción.....	235
8.2. Análisis descriptivo de los índices.....	235
8.3. Contrastación de las hipótesis	236

8.4. Extensiones y comparaciones internacionales	252
8.4.1. Determinación del grado de orientación al mercado de las empresas uruguayas.....	252
8.4.2. Correlaciones entre marketing relacional y desempeño empresarial	254
8.4.3. Contrastación de hipótesis utilizando PLS	255
8.4.4. Comparaciones internacionales	259
8.5. Conclusiones	263
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	267
9.1. Objetivos establecidos y resultados de la investigación	267
9.2. Implicancias para la gestión.....	272
9.3. Principales contribuciones de esta tesis.....	274
9.4. Limitaciones y orientaciones sobre futuras investigaciones	276
BIBLIOGRAFÍA	279

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. SÍNTESIS DE LAS APORTACIONES DEL PERÍODO 1900-1960	30
TABLA 2. PROPOSICIONES DE LA LÓGICA DE SERVICIO	66
TABLA 3. SUSTITUCIÓN DE PARADIGMAS	73
TABLA 4. DIFERENCIAS ENTRE MARKETING DE BIENES Y MARKETING DE SERVICIOS Y SUS IMPLICANCIAS.....	76
TABLA 5. MARKETING DE SERVICIOS: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	83
TABLA 6. DEFINICIONES DE MARKETING RELACIONAL	87
TABLA 7. DEFINICIÓN DE MARKETING RELACIONAL: EL MODELO DE LAS 30 RS DE GUMMESSON	89

TABLA 8. CONTINUUM EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING	111
TABLA 9. DIMENSIONES DEFINITORIAS DEL MARKETING RELACIONAL	111
TABLA 10. INTERCAMBIO TRANSACCIONAL VS. INTERCAMBIO RELACIONAL	112
TABLA 11. TIPOS DE MARKETING CLASIFICADOS SEGÚN LAS DIMENSIONES DE INTERCAMBIO RELACIONAL	114
TABLA 12. TIPOS DE MARKETING CLASIFICADOS SEGÚN LAS DIMENSIONES DE ASPECTOS DIRECTIVOS	115
TABLA 13. CUATRO TIPOS DE MARKETING CLASIFICADOS POR LAS DIMENSIONES DEL INTERCAMBIO Y ASPECTOS DIRECTIVOS	125
TABLA 14. COMPARANDO CUATRO ESQUEMAS DE PRÁCTICAS DE MARKETING	128
TABLA 15. CINCO TIPOS DE MARKETING CLASIFICADOS POR LAS DIMENSIONES DEL INTERCAMBIO Y LA GESTIÓN	132
TABLA 16. PRINCIPALES INVESTIGACIONES SOBRE PRÁCTICAS DE MARKETING.....	141
TABLA 17. MODELOS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	170
TABLA 18. ESCALA MKTOR	172
TABLA 19. ESCALA MARKOR.....	174
TABLA 20. ESCALA MORTN	178
TABLA 21. ITEMS DE LA ESCALA MOS-R	182
TABLA 22. ESTUDIOS SOBRE LA RELACIÓN OM Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL	185
TABLA 23. REQUISITOS PARA CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN EL URUGUAY	208
TABLA 24. RAMA DE ACTIVIDAD	214
TABLA 25. EDAD DE LAS EMPRESAS	215
TABLA 26. CANTIDAD DE EMPLEADOS	215
TABLA 27. TIPO DE MERCADO PARA LA MUESTRA	216
TABLA 28. FIABILIDAD DE LA ESCALA DE OM A NIVEL DE SUS COMPONENTES	230
TABLA 29. ÍNDICES MÁS RELEVANTES Y MEDIDAS DESCRIPTIVAS.....	235

TABLA 30. UTILIZACIÓN DE CADA TIPO DE MARKETING EN LOS DIFERENTES CLUSTERS	240
TABLA 31. GRADO DE UTILIZACIÓN DE LOS DISTINTOS TIPOS DE MARKETING	240
TABLA 32. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS, DENTRO DEL CLUSTER, DE ACUERDO AL GRADO DE UTILIZACIÓN DE LOS TIPOS DE MARKETING	241
TABLA 33. CORRELACIONES BIVARIADAS ENTRE ÍNDICES DE MARKETING DE BASE DE DATOS, DE INTERACCIÓN Y DE REDES	245
TABLA 34. CORRELACIONES BIVARIADAS ENTRE EL ÍNDICE GLOBAL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO E ÍNDICES DE MARKETING RELACIONAL	246
TABLA 35. CORRELACIONES BIVARIADAS ENTRE EL ÍNDICE DE DESEMPEÑO GLOBAL E ÍNDICES DE MARKETING RELACIONAL	247
TABLA 36. CORRELACIONES BIVARIADAS ENTRE ÍNDICES DE MARKETING RELACIONAL E ÍNDICES DE DESEMPEÑO GLOBAL	248
TABLA 37. CORRELACIONES BIVARIADAS ENTRE ÍNDICES DE MARKETING RELACIONAL E ÍNDICE DE CAPTACIÓN DE CLIENTES	249
TABLA 38. CORRELACIONES BIVARIADAS ENTRE ÍNDICES DE MARKETING RELACIONAL E ÍNDICE DE RETENCIÓN DE CLIENTES	250
TABLA 39. RESUMEN DE HIPÓTESIS Y CONTRASTACIÓN	251
TABLA 40. ANOVA DE UN FACTOR - ÍNDICE GLOBAL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	252
TABLA 41. PRUEBAS POST HOC PARA ÍNDICE GLOBAL DE OM – COMPARACIONES MÚLTIPLES UTILIZANDO BONFERRONI	253
TABLA 42. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS – ÍNDICE DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	254
TABLA 43. CORRELACIONES BIVARIADAS ENTRE ÍNDICES DE MARKETING RELACIONAL Y COMPONENTES DEL ÍNDICES DE DESEMPEÑO GLOBAL	255
TABLA 44. COMPARACIONES DE EMPRESAS CON VALORES MEDIOS/ALTOS DE ÍNDICES DE MARKETING POR PAÍS	260
TABLA 45. CORRELACIONES ENTRE ÍNDICES DE MARKETING TRANSACCIONAL Y DE BASE DE DATOS	261
TABLA 46. CORRELACIONES ENTRE ÍNDICES DE MARKETING RELACIONAL	262

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EL CONTINUUM DE LAS RELACIONES DE MARKETING	44
FIGURA 2. UN ESQUEMA DE MARKETING HOLÍSTICO.....	46
FIGURA 3. DIMENSIONES DE MARKETING HOLÍSTICO	49
FIGURA 4. SUCESIVAS AMPLIACIONES DEL MARKETING MIX.....	72
FIGURA 5. MODELO KMV (KEY MEDIATING VARIABLES) DEL MARKETING RELACIONAL	93
FIGURA 6. EL MODELO DE LOS SEIS MERCADOS (1991)	95
FIGURA 7. EL MODELO DE LOS SEIS MERCADOS (1999)	98
FIGURA 8. LAS EMPRESAS SEGÚN SU ENFOQUE DE MARKETING.....	108
FIGURA 9. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	197
FIGURA 10. MODELO PROPUESTO	198
FIGURA 11. RELACIÓN ENTRE TIPOS DE MARKETING Y CONGLOMERADOS	238
FIGURA 12. DIAGRAMAS DE CAJA LADO A LADO VINCULANDO LOS DISTINTOS TIPOS DE MARKETING Y LA PERTENENCIA A CONGLOMERADOS	239
FIGURA 13. ESTIMACIONES ECUACIONES ESTRUCTURALES PARA TODA LA MUESTRA	257
FIGURA 14. ESTIMACIONES ECUACIONES ESTRUCTURALES PARA EL CLUSTER “PLURIMARKETING”	257
FIGURA 15. ESTIMACIONES ECUACIONES ESTRUCTURALES PARA EL CLUSTER “RELACIONAL MEDIO”	258
FIGURA 16. ESTIMACIONES ECUACIONES ESTRUCTURALES PARA EL CLUSTER “FOCO TRANSACCIONAL”	258

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I. COPIA DE CARTA DE DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY	313
ANEXO II. COPIA DE CARTA DEL PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE MALDONADO Y PUNTA DEL ESTE	317
ANEXO III. CUESTIONARIO MODIFICADO	321
ANEXO IV. CUESTIONARIO FINAL	337
ANEXO V. TIPOS DE MARKETING CLASIFICADOS POR LAS 7 DIMENSIONES DEL INTERCAMBIO Y ASPECTOS DIRECTIVOS	347
ANEXO VI. COMPONENTES DE LAS DIMENSIONES	349
ANEXO VII. CONSTRUCCIÓN DE ÍNDICES.....	351
ANEXO VIII. ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LA ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	359
ANEXO IX. CARACTERÍSTICAS DE LOS CLUSTERS.....	365
ANEXO X. TRABAJO PRESENTADO EN LAS “I JORNADAS DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA E INICIATIVA EMPRESARIAL”, UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID, 3 Y 4 DE DICIEMBRE DE 2009	371

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción e importancia del tema

En las últimas décadas las empresas han convivido con importantes cambios en las variables del entorno que han impactado fuertemente en la forma de hacer negocios. Entre estas fuerzas destacan la globalización, la tecnología de información y la intensificación de la competencia. El ambiente actual, se complementa con la escasez de clientes con mayores exigencias y con mejores accesos a la información. De manera especial, estos cambios han llevado a un replanteamiento de la disciplina del marketing donde el concepto de marketing relacional adquiere importancia creciente (Gummesson 2002, Day 2000a).

Como consecuencia de lo anterior, y con el fin de acompañarse a las nuevas realidades, los intercambios transaccionales de corto plazo comienzan a ser reemplazados por modelos de marketing orientados a relaciones de largo plazo. Sin embargo, no existe consenso, desde una perspectiva académica, en lo que se refiere a la dicotomía “marketing transaccional-marketing relacional”. Lambin (2000), Gummesson (1999) y Grönroos (1994) han argumentado que el marketing transaccional y relacional son enfoques alternativos mientras que otros autores, como Hultman y Shaw (2003), los consideran perspectivas complementarias.

Pels, Coviello y Brodie (2001) sostienen al respecto, que el marketing es un fenómeno mucho más complejo y, por lo tanto, no puede ser considerado como una dicotomía. El marketing transaccional es visto desde la perspectiva del “marketing mix” (mezcla de marketing), mientras que el marketing relacional engloba una serie de enfoques desde el marketing de base de datos hasta servicios personalizados, programas de lealtad, marketing interno, relaciones sociales y personales así como relaciones entre vendedor y comprador para la creación de alianzas estratégicas.

Para Vargo y Lush (2004), y de acuerdo a la “nueva lógica de servicio dominante”,

donde el servicio se considera la base del intercambio, el marketing se manifiesta a través de un complejo número de procesos, incluyendo el marketing relacional.

Del análisis de la literatura, se desprende que no existe una comprensión lo suficientemente clara de la relación entre la teoría del marketing y las prácticas que aplican las empresas. Diversos autores (Day y Montgomery 1999, O'Malley y Patterson, 1998, Wensley 1995), ofrecen un abanico de explicaciones y recomendaciones sobre las nuevas oportunidades del marketing en su lucha por responder a los cambios del entorno. La teoría del marketing, en cuanto a la capacidad para responder a las necesidades prácticas de los directivos de empresas, ha sido cuestionada. En este contexto, han sido numerosos los llamados para realizar investigaciones sobre las prácticas de marketing (Brownlie y Saren, 1997, Brownlie y Saren, 1995, Hunt 1994). En particular, Brownlie y Saren (1995), subrayan que la mayoría de la literatura sobre prácticas de marketing brinda directivas sobre lo que tendría que hacerse y cómo debería hacerse, sin detallar lo que realmente se ha hecho.

En consonancia con lo anterior, es razonable cuestionarse el valor práctico y la eficacia del marketing relacional, así como el rol que desempeña el marketing transaccional en la actualidad. Surgen, al respecto, una serie de interrogantes. ¿Las prácticas de marketing que aplican las empresas, confirman que el marketing relacional ha desplazado al marketing transaccional? ¿Las perspectivas de marketing relacional y transaccional, son excluyentes o, por el contrario, se complementan? ¿Qué relación existe entre las prácticas de marketing y el desempeño empresarial?

Una corriente de investigación, denominada "CMP¹" ("Contemporary Marketing Practices"), iniciada en la Universidad de Auckland (Brodie et al. 1997), ha llevado a cabo estudios comparativos en diversos países con el propósito de integrar las perspectivas académicas con las prácticas actuales de marketing. Para este fin, proponen una clasificación de los diferentes tipos de marketing basada en una

¹ Una descripción del proyecto CMP, objetivos, programa de investigación y lista de publicaciones puede obtenerse de <http://cmp.auckland.ac.nz>. Consultado el 4 de junio de 2009.

síntesis de la literatura académica de marketing tanto de Europa como de Norte América.

El programa del CMP ha contribuido a mejorar la comprensión de cómo el marketing, en la práctica, difiere de la literatura. En el marco del programa se sostiene la coexistencia del marketing transaccional y relacional (Coviello et al., 2002).

El alcance del programa del CMP es global. Sin embargo, Dadzie et al. (2008), ponen énfasis en la necesidad de contar con una mayor investigación empírica para contribuir a una mejora sustancial de las prácticas actuales de marketing. En especial, dichos autores resaltan la importancia de expandir el marco del CMP a las economías emergentes. Prahalad y Hart (2002), en este sentido, argumentan que el producto interior bruto de las economías emergentes es colectivamente (como un mercado), mayor que el de Japón, Alemania, Francia, Reino Unido e Italia en su conjunto. Por lo tanto, los estudios en economías emergentes, sobre la forma en que el marketing es llevado a la práctica en estos países, resultan relevantes tanto para los académicos como para los administradores de empresas.

Cabe señalar, que la preocupación y el interés por parte de la comunidad académica en contar con investigaciones de marketing de países con economías emergentes continúa siendo un tema que merece atención. Un ejemplo que ilustra lo anterior, es el “4th. IIMA Conference on Marketing in Emerging Economies²”, a celebrarse en India, del 5 al 7 de enero de 2011.

No obstante el interés creciente mencionado, la mayoría de las investigaciones que abordan la temática de prácticas actuales de marketing se han realizado en mercados con economías desarrolladas (Dadzie et al. 2008, Pels, 2003).

En lo que concierne a América Latina, destacan los estudios efectuados en Argentina en el marco del programa “CMP”. El mérito de estos estudios es significativo. Sin embargo, quedan aspectos a profundizar. Así, Pels et al. (2004),

² Datos adicionales pueden obtenerse en <http://www.iimahd.ernet.in/icmee2011/>. Consultado el 4 de junio de 2009.

reconocen la necesidad de contar con nuevas investigaciones sobre prácticas de marketing en países con economías emergentes.

Salvo el estudio de Argentina (Pels y Brodie, 2003), no se han cursado otras investigaciones en esta línea para América Latina. Por lo tanto, se considera importante, disponer de otras investigaciones, que permitan contrastar empíricamente las teorías provenientes de mercados desarrollados, con el contexto de una economía emergente, como lo es la de Uruguay.

Según Hoskisson et al. (2000), las economías emergentes han tenido que desarrollar estrategias únicas para enfrentar a los extensos y rápidos cambios políticos como económicos.

Uruguay se presenta como un interesante caso para su estudio dado que es un país que ha atravesado profundas crisis económicas y financieras de las cuales ha salido de manera ejemplar.

Se trata de un país, como la gran parte de los países emergentes, con una economía dual, en la cual un pequeño grupo de hogares muestra alto poder adquisitivo mientras que, en la gran mayoría de los hogares se experimenta un poder adquisitivo por debajo de la media correspondiente al de los países desarrollados. Esto tiene repercusiones en los comportamientos de consumo del mercado, debiéndose tenerse en cuenta al desarrollar las estrategias de marketing.

A su vez, el contexto uruguayo tiene la particularidad de contar con una proporción significativamente alta de microempresas (85,4%).³ Las “micro y pequeñas empresas” representan el 96,9% del total de empresas.

A través de la presente investigación, se examinan las prácticas actuales de

³ Según datos obtenidos de “PYMES en el Uruguay, Informe 2008”, División Empresas de la DYNAPYME., el total de empresas (datos al 2006), asciende a 117.996 de acuerdo al siguiente detalle: 100.771 (85,4%) Micro, 13.598 (11,5%) Pequeñas, 3.046 (2,6%) Medianas y 581 (0,5%) Grandes.
<http://www.iberpymeonline.org/documentos/INFORME2008OBSERVATORIOPIYMEURUGUAY>.
Consultado el 5 de mayo de 2010.

marketing de las empresas uruguayas, tomando, como punto de partida, el marco del CMP (Coviello, Brodie y Munro 1997, 2002). Este marco considera un enfoque "pluralístico" identificando diversos tipos de marketing: marketing transaccional, de base de datos, de interacción y de redes.

Tal cual lo señalado, las concepciones del CMP han sido escasamente estudiadas en los países emergentes, y en particular en América Latina, donde destacan como excepción, los estudios de Pels en Argentina.

Esta tesis añade el caso uruguayo, y muestra que la visión del CMP se ve también ratificada en Uruguay. Esta ratificación no era obvia a priori. Uruguay presenta singularidades que lo alejan mucho de los mercados desarrollados, donde esta visión fue desarrollada y validada. Entre otras características diferenciadoras destacan: (a) un mercado de menores ingresos que limita los montos a invertir, por parte de las empresas, en marketing, (b) un nivel de informatización menor, lo que restringe, especialmente el uso de marketing de base de datos, (c) un gran porcentaje de micro y pequeñas empresas (el 96,9% de las empresas uruguayas tienen menos de 20 personas). Esto lleva a que, salvo excepciones, no cuenten con personal especializado en marketing y, (d) esas "micro" y pequeñas empresas no sólo tienen pequeño tamaño, sino que se mueven en un entorno donde las otras empresas, también en su enorme mayoría, son micro y pequeñas empresas. Esto dificulta adicionalmente, la adquisición de conocimientos especializados en marketing en este tipo de mercado.

Este estudio, colabora pues, a ampliar el marco de validez externa de las concepciones del CMP, al mostrar su utilidad en condiciones de mercado muy diferentes a las imperantes en los países donde tuvieron origen.

Por otra parte, los académicos del marketing han afirmado, desde hace décadas, que las empresas orientadas al mercado obtendrían beneficios adicionales tales como un desempeño superior al resto de las empresas del mercado, mantenimiento del liderazgo del mercado y ganancias a largo plazo (Levitt 1960; Narver y Slater 1990). No obstante, es recién a partir de la década del 90 que se

comienza a comprobar lo que hasta ese momento se intuía. Los trabajos pioneros de Narver y Slater (1990) y de Kohli y Jaworski (1990), han servido de base para que numerosos estudios aportaran evidencia empírica sobre la incidencia de la orientación al mercado sobre el desempeño empresarial (Kirca et al., 2005).

La orientación al mercado ha sido definida desde dos perspectivas básicas: la filosófica y la de comportamiento.

De acuerdo con la perspectiva filosófica, la orientación al mercado es la cultura organizativa que crea los comportamientos eficientes y efectivos que favorecen la creación de un valor superior para los clientes (Narver y Slater, 1990).

De manera complementaria (perspectiva de comportamiento), la orientación al mercado está asociada (Kohli y Jaworski, 1990) a la rapidez y grado en que las organizaciones generan “inteligencia de mercado”, la distribuyen y actúan en concordancia a la misma.

Atendiendo a esta última perspectiva, vinculada con la predisposición a desarrollar las acciones necesarias para llevar la filosofía a la práctica (implementación del concepto de marketing), resulta de especial interés investigar la relación entre las prácticas de marketing y el grado de orientación al mercado.

Uno de los mayores aportes de esta tesis es ofrecer, a través de un modelo teórico que surge del análisis de la literatura, evidencia empírica de las relaciones entre prácticas de marketing, orientación al mercado y desempeño empresarial en el contexto de una economía emergente.

El valor de adoptar un enfoque de teoría del rango medio⁴ para conceptualizar e investigar sobre las prácticas de marketing, ha sido puesto de manifiesto por diversos autores (Saren y Pels, 2008; Brodie y Chernatony, 2009).

En este sentido, esta investigación contribuye al conocimiento del marketing al aportar evidencia empírica para disminuir la brecha entre la teoría y la práctica.

⁴ La teoría del rango medio ha sido desarrollada, en sociología, por Robert Merton, a fines de la década de 1940, como una forma de conectar los altos niveles de la teoría social con la evidencia empírica observable, (Merton 1968).

1.2. Objetivos de la investigación

El concepto de marketing ha evolucionado a través de las décadas. Los primeros intentos representaban una visión estrecha de la disciplina. Hasta fines de la década del 50, las principales preocupaciones del marketing estaban asociadas con el flujo de bienes desde la empresa hacia los clientes.

De la revisión de la literatura, surge que gradualmente comienza a incorporarse el aspecto social. La última definición propuesta por la Asociación Americana de Marketing (2007), enfatiza el valor compartido con el mercado y los demás integrantes de la sociedad.

De manera adicional, el reciente paradigma de la lógica de servicio dominante intenta unificar las diferentes corrientes dispersas en la literatura en áreas tales como cliente y orientación al mercado, marketing de servicios, marketing relacional, gestión de calidad, gestión de la cadena de valor y oferta, gestión de recursos y análisis de redes.

A la vez, durante las últimas décadas, se ha prestado especial atención, por parte de la literatura del marketing, a la perspectiva relacional del marketing desafiando la supremacía de la mezcla de marketing. A pesar de esto, existen opiniones diversas en cuanto al rol del enfoque relacional en la teoría y práctica del marketing. Algunos autores argumentan que el marketing relacional está reemplazando (o ha sustituido) al marketing transaccional. Contrariamente, otros afirman, que la perspectiva relacional coexiste con la transaccional de manera complementaria.

Mientras el marketing, en lo que respecta al ámbito académico, intenta adaptarse a los entornos actuales, los directivos de empresas, y en particular los especialistas del marketing, continúan sus esfuerzos para sobrevivir en mercados altamente competitivos.

Frente a estos avances propuestos para actualizar la disciplina del marketing, resulta vital profundizar sobre la relación entre las prácticas y la teoría existente.

En esta línea, este trabajo procura contribuir a afianzar ese puente.

De esta forma, se ahondará en los aspectos relacionados con la evolución del marketing, al tiempo que se procurará analizar el efecto de las aportaciones académicas en la realidad de las empresas.

La presente tesis tiene varios objetivos. El objetivo central es proveer evidencia empírica sobre los enfoques de marketing utilizados por las empresas de Uruguay en el contexto de una economía emergente. El propósito es obtener una visión global de las prácticas de marketing actuales, tomando como base el marco teórico propuesto por Coviello, Brodie y Munro (1997, 2000), quienes detallan las perspectivas transaccional y relacional de marketing (incluyendo al marketing de base de datos, de interacción y de redes).

Además, se evalúa el impacto de las prácticas de marketing desarrolladas por las empresas, y la teoría de la orientación al mercado aplicada a las mismas. De este modo, utilizando diversas medidas de desempeño empresarial, se determina la eficacia de las prácticas de marketing utilizadas.

Con este fin, y considerando la literatura sobre prácticas de marketing y orientación al mercado, se propone un modelo que ofrece una visión integrada de las relaciones entre las prácticas de marketing, la orientación al mercado y múltiples medidas de desempeño empresarial. El modelo en cuestión, parte de un marco teórico de referencia que asume que las prácticas de marketing empleadas por las empresas condicionan el grado de orientación al mercado y éste, a su vez, tiene incidencias sobre el desempeño global. Tomando como base el modelo propuesto así como la literatura existente, se especifican las hipótesis a ser contrastadas.

Los objetivos específicos de esta tesis son desglosados en cuatro grupos a saber:

1. Determinar las distintas prácticas de marketing que desarrollan las empresas uruguayas identificando los enfoques más efectivos para este mercado emergente. Se tomará, como base, la clasificación de tipos de marketing utilizada en las investigaciones realizadas por Coviello, Brodie y Munro (1997, 2000). En tal sentido, los autores enumeran cuatro tipos de

marketing de acuerdo a la dimensión del intercambio relacional: transaccional, de base de datos, de interacción y de redes. Asimismo, se evaluarán las relaciones entre los diferentes tipos de marketing y sus correlaciones con el desempeño de las empresas.

2. Comprobar el grado de orientación al mercado de las empresas uruguayas. Para cumplir con este objetivo se partirá del modelo de Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998).
3. Teniendo presente distintas características de las organizaciones, se analizará, en el contexto de una economía emergente, la eficacia de las prácticas de marketing estableciendo relaciones entre las diferentes prácticas, el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial.
4. Por último, se buscará contribuir al cuerpo de literatura (Pels et al. 2003, 2004) que analiza, en qué medida, los modelos de marketing desarrollados y aplicados a otros entornos se pueden generalizar para el caso de economías en desarrollo, comparando los resultados obtenidos con la evidencia proveniente de otros mercados.

1.3. Metodología de la investigación

Las hipótesis de este trabajo refieren a la relación entre los distintos tipos de marketing entre sí, y de ellos con la orientación al mercado y el desempeño de las empresas. Cabe precisar, que las hipótesis planteadas se apoyan en una rigurosa revisión de la literatura tomando como punto de partida las investigaciones del CMP.

Se espera corroborar, para un mercado emergente como el uruguayo, que:

- a. Los diferentes tipos de marketing, es decir, transaccional, de interacción, de base de datos y de redes, coexisten en las empresas aunque con distintos grados de predominancia.
- b. Los altos grados de marketing relacional están asociados a altos grados de orientación al mercado. Se intenta verificar en Uruguay las relaciones

halladas por Pels et al. (2004) en su estudio que compara empresas de Estados Unidos, Nueva Zelanda y Argentina.

- c. Existen correlaciones positivas entre la práctica de marketing transaccional y la captación de clientes, y entre el marketing relacional y la retención de clientes.

Blattberg y Deighton (1996) plantean que el marketing cumple dos grandes tareas: captación de clientes y retención de los mismos. A su vez, Coviello et al. (1997), señalan que el marketing transaccional abarca la comunicación “hacia” el mercado mientras que las prácticas de marketing relacional, (base de datos, de interacción y de redes) se basan en comunicaciones “con” los clientes. De la integración de ambos planteos parece lógico esperar las correlaciones plantadas en (c).

El universo objetivo de este estudio está constituido por las empresas uruguayas del sector privado. Una contribución importante de este trabajo es validar los modelos planteados en el mundo desarrollado en el contexto de mercados emergentes.

La muestra, tomada por conveniencia, está integrada por 143 empresas de las ciudades de Maldonado y Punta del Este. Se trata de empresas de servicio, predominando las inmobiliarias, hoteles, empresas de vestimenta y gastronomía. A la vez, la muestra presenta una fuerte concentración de micro y pequeñas empresas (según criterios internacionales, más del 70% tienen entre 1 y 19 empleados). La gran mayoría de las empresas de la muestra operan para clientes finales ya sea en exclusividad o en forma combinada. Sólo el 3% se dedica exclusivamente a clientes empresariales.

Los datos requeridos se obtuvieron mediante la aplicación un cuestionario en modalidad cara a cara. Se optó por estas entrevistas para reducir las tasas de rechazo habituales en otros métodos de recolección. En un estudio sobre un tema similar en Australia, que utilizó cuestionarios por correo, se obtuvieron tasas de respuestas del orden del 10% (Mark Reid, 2008). En otra investigación en Canadá, en el que se solicitó a empresas que contestaran un cuestionario vía Web, la tasa

de respuesta rondó el 13% (Coviello, Winklhofer y Hamilton, 2006). El método de entrevistas cara a cara, elegido para este estudio, parece entonces ampliamente justificado por los resultados: el 95% de las empresas de la muestra respondió al cuestionario.

El cuestionario incluyó aspectos de las prácticas de marketing, secciones específicas sobre orientación al mercado y desempeño empresarial.

Para medir los aspectos de marketing se utilizó una adaptación a la realidad uruguaya del cuestionario estándar utilizado en el marco del CMP (Brodie et al., 1997). En el caso uruguayo, la gran mayoría de las empresas son de muy pequeño tamaño, y no tienen generalmente gerentes de marketing ni personas con conocimientos suficientes de marketing para poder contestar con comprensión adecuada el cuestionario estándar. Por este motivo, dicho cuestionario, fue simplificado, para tornarlo plenamente comprensible a directivos sin especialización en marketing.

El grado de orientación al mercado, fue medido con una adaptación al medio uruguayo de la escala MOS-R (“Market Orientation Scale Revisited”), desarrollada por Lado, Maydeu-Olivares y Martínez (1998b). La adaptación de la escala a Uruguay procuró (a) eliminar algunos ítems que presentaban especiales dificultades de comprensión para quienes no contaban con conocimientos específicos de marketing (en especial los dueños y encargados de empresas) y (b) disminuir su tiempo de aplicación. En los “pretests” (estudios previos) realizados quedaba de manifiesto la excesiva longitud del cuestionario inicial el cual interfería con las obligaciones comerciales de los encuestados.

Las entrevistas fueron llevadas adelante por seis encuestadores, en su mayoría licenciados en administración de empresas. Todos ellos fueron previamente adiestrados, y luego supervisados durante la recolección de datos, por el autor de esta tesis.

Se realizó un análisis de “K-medias” para determinar las combinaciones más usuales de los diferentes aspectos de las prácticas de marketing. A su vez, se

llevaron a cabo diversos análisis de correlación para evaluar las relaciones entre los diferentes tipos de marketing y explorar sus correlaciones entre el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial.

1.4. Estructura de la tesis

La presente tesis ha sido dividida en nueve capítulos.

El **capítulo 1** comienza con el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, que representan el punto de partida de este estudio empírico. A su vez, se argumenta la importancia de la presente tesis. Posteriormente, en este mismo capítulo, se hace una breve referencia a los métodos de investigación utilizados y se detalla la estructura seguida para el desarrollo de esta tesis.

El **capítulo 2** presenta la revisión de la literatura correspondiente al concepto de marketing culminando con la propuesta más reciente que se refiere a la lógica de servicio dominante.

El **capítulo 3** exhibe el concepto de marketing relacional. Partiendo de una revisión de los antecedentes, se presentan las definiciones más aceptadas y los beneficios derivados de su aplicación.

El **capítulo 4** expone los diferentes esquemas clasificatorios del marketing y de las prácticas de marketing en las empresas. Se detallan las investigaciones llevadas a cabo en el marco del programa del CMP (Prácticas de marketing contemporáneas) y, en especial, los estudios sobre prácticas de marketing realizados en los países con economías emergentes. Finalmente, se aportan elementos sobre el impacto de las prácticas de marketing en el desempeño de las empresas.

El **capítulo 5** desarrolla el concepto y los modelos de orientación al mercado. A la vez, aborda los instrumentos de medición de la orientación al mercado. Por último, se analiza la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

El **capítulo 6** presenta el modelo teórico propuesto y las hipótesis de investigación

a ser contrastadas.

El **capítulo 7** explica el diseño metodológico que ha regido la investigación empírica. Incluye el método de recogida de datos, el diseño del cuestionario, aspectos sobre la muestra y la construcción de los índices que se han utilizado en este estudio.

El **capítulo 8** se dedica a los resultados de la investigación empírica. En el mismo se contrastan las hipótesis del estudio y se presentan una serie de análisis complementarios a las mismas, en particular, los que se refieren a la medición de la orientación al mercado de las empresas uruguayas y a las comparaciones de las prácticas de marketing con otros mercados.

En el **capítulo 9** se resumen las principales conclusiones que se derivan de este trabajo resaltando las implicancias y recomendaciones para la gestión. Finaliza con una breve alusión a las limitaciones de este estudio a la vez que se ofrecen orientaciones para futuras investigaciones en esta línea.

CAPÍTULO 2. CONCEPTO DE MARKETING

2.1. Introducción

Este capítulo comienza con una breve exposición de los orígenes del marketing. Posteriormente, se efectúa una revisión de las diferentes acepciones del marketing poniendo de manifiesto el alcance del mismo. Especial atención, reciben las propuestas más recientes que han sido elaboradas en torno al concepto de marketing.

2.2. Los orígenes del marketing

El nacimiento del marketing, en el ámbito académico, según Bartels (1988), se remonta a finales del siglo XIX. Más específicamente, Bartels (1951), menciona a Ralph Jones como el pionero en dictar un curso universitario de marketing en 1902, en la Universidad de Wisconsin.

En un estudio llevado a cabo por Jones y Monieson (1990), sobre los orígenes filosóficos del pensamiento en marketing, los autores consideran que las universidades de Wisconsin y Harvard fueron los centros originales de influencia en el desarrollo del marketing. Realizando un exhaustivo estudio del material de archivo de las universidades de Wisconsin y Harvard, los mencionados autores, ponen de manifiesto la influencia de las universidades alemanas en los orígenes del marketing, especialmente de la corriente del positivismo histórico alemán, caracterizado por una tradición de investigación inductiva y estadística. Lo anterior, conjuntamente con el idealismo alemán del siglo XIX, que defendía la objetividad de los hechos y, con su preocupación por la resolución de problemas, constituye la referencia determinante del pensamiento de los académicos pioneros de la disciplina.

En resumen, el nacimiento del marketing está ligado a la economía, lo cual se

observa en el origen de sus precursores; en los departamentos o facultades donde se desarrolló y en la proximidad de los temas objeto de estudio. A esta vinculación de la economía como determinante y predominante del enfoque original del marketing se han ido añadiendo los sucesivos aportes provenientes de la estadística, psicología y sociología (Seth y Parvatiyar, 1995).

2.3. Las primeras aproximaciones al concepto de marketing

En este apartado presentaremos una breve reseña de la evolución conceptual del marketing hasta 1960, año en que la Asociación Americana de Marketing (AMA) publicó su primera definición de marketing.

Según Munuera (1992), en sus comienzos, al marketing se lo concibe como parte de la producción encargada de la distribución de los bienes y generadora de utilidades de tiempo, lugar y propiedad. Los economistas fueron los precursores con inquietudes académicas centradas en la distribución abordada desde el enfoque funcional del marketing (Hunt y Goolsby, 1988; Munuera, 1992).

La disciplina experimenta un proceso de evolución durante las décadas siguientes. Munuera (1992), reconoce tres períodos diferenciados entre 1900 y 1960: período de identificación (de 1900 a 1920), período funcionalista (de 1921 a 1945) y período pre-conceptual (de 1946 a 1960).

Durante el período funcionalista se observa gran interés por identificar y clasificar las funciones que deben englobarse dentro del marketing.

En este mismo período, encontramos el origen de las primeras definiciones formales de marketing. Precisamente, en 1933, en el primer informe del Comité de Definiciones de la “National Association of Marketing Teachers”, que luego se convertiría en la “American Marketing Association” (AMA), se presenta uno de los esfuerzos pioneros por definir al marketing. El marketing fue entonces definido,

como “la actividad empresarial de comprar y vender⁵”.

Otro hecho que merece subrayarse, durante los años 30, es la aparición de dos instituciones básicas para promover el desarrollo del marketing como disciplina. Por un lado, como resultado de la fusión de la “American Marketing Journal” y la “National Marketing Review”, se crea y comienza a publicarse, en 1936, el “Journal of Marketing”. A su vez, en 1937, con el objetivo de promover el estudio científico y aplicado del marketing, se funda la “American Marketing Association” (AMA), unificando la “National Association of Marketing Teachers” y la “American Marketing Society”, integrada por directivos e investigadores (Kerin, 1996).

El punto de partida de la discusión sobre el carácter científico del marketing como disciplina puede ser establecido con el artículo de Converse (1945), en el “Journal of Marketing”.

Luego, en 1948, la AMA amplía su propuesta anterior al considerar tanto el caso de los bienes como de los servicios y amplía el campo del marketing a todas aquellas actividades relacionadas con la distribución y la comunicación. La nueva proposición define al marketing como “el desempeño de actividades empresariales dirigidas hacia, e influenciando el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario” (“Report of the Definitions Committee, AMA”, 1948).

Howard (1957), asocia el marketing a la dirección de empresas, donde la esencia de la dirección de marketing es la adaptación creativa de la empresa al entorno eternamente cambiante. Distingue entre variables incontrolables de la empresa (leyes, competencia, demanda, entorno social y político y estructura de distribución), de los instrumentos de la empresa para responder a los cambios del entorno (productos, precio, publicidad, vendedores, canales y localización). Howard establece las bases del desarrollo de la dirección de marketing con un enfoque orientado a la toma de decisiones, incorporando aportes provenientes de la economía, la psicología y la sociología.

⁵ “The First Report of the Committee of Definitions, National Association of Marketing Teachers”, en Shaw (1995. p. 10).

TABLA 1. Síntesis de las Aportaciones del Período 1900-1960

	PERÍODO DE IDENTIFICACION (1900 – 1920)	PERÍODO FUNCIONALISTA (1920 – 1945)	PERÍODO PRECONCEPTUAL (1945 – 1960)
Autores	Shaw (1916) Weld (1917) Butler y Swinney (1922)	Clark y Weld (1932) Clark y Clark (1942) Alexander et al. (1940) Alderson (1957)	Vaile et al. (1952) Maynard y Bekman (1952) Howard (1957)
Implicancias Sociales	No consideradas	No consideradas	No consideradas
Énfasis	Producto y producción Producción	Desarrollo organizativo	Ventas
Objetivos Marketing	Articular un conjunto de actividades que creen utilidad	Configurar el sistema de Marketing y las funciones	Equilibrio entre la oferta y la demanda. Formación teórica del marketing
Actividades de Marketing	Ventas Distribución Logística	Ventas Compras Distribución Publicidad	Investigación de Mercados Consumidor
Relación con otras áreas	Escasa	Escasa	Elevada
Disciplina más relacionada	Producción Economía	Economía	Economía Psicológica Sociología Organización de empresas
Enfoque	Estudio del producto	Estudio de las funciones	Se inicia el estudio de las instituciones

Fuente: Munuera, (1992).

Alderson (1957), realiza una contribución notable. Elabora una teoría de la empresa utilizando una aproximación funcionalista en la que establece que el objetivo

último del marketing es entender cómo las empresas y los consumidores se comunican entre sí e intentan resolver sus necesidades en el mercado.

Kerin (1996), constata que, durante el período comprendido entre 1945 y 1955, se publicaron numerosos artículos orientados a mejorar el desempeño de la función de marketing, denominando, en consecuencia, a este período, como de análisis de la función directiva del marketing.

Munuera (1992), concluye su análisis sobre el final del período pre-conceptual señalando tres aspectos: (a) el estudio de los procesos de intercambio entre productores y consumidores desde una perspectiva próxima al consumidor, con inclinación hacia las teorías sobre el comportamiento humano (Alderson, 1957), (b) la manifestación de los primeros pronunciamientos sobre el carácter científico del marketing (Bartels, 1951) y (c) las primeras formulaciones de aportes tendientes a la elaboración de una Teoría General del Marketing (Alderson y Cox, 1948).

2.4. El marketing a partir de 1960

La definición de marketing propuesta por la AMA en 1960, suele tomarse como punto de partida al momento de discutir sobre la definición más aceptada de marketing. La misma afirma que *“el marketing es el desempeño de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario”* (“Committee of Definitions”, p.15).

De acuerdo con Munuera (1992), las principales restricciones de esta definición son las siguientes:

- Si bien el marketing administra el flujo de mercancías, no tiene competencias en la definición de las características del producto ni en su diseño.
- El marketing no participa de la toma de decisiones empresariales globales sino que es, más bien, un resultado de éstas.

- El campo del marketing se limita, exclusivamente, al ámbito puramente empresarial, no considerando su extensión a organizaciones sin fines de lucro.
- No se toman en cuenta los aspectos relacionados a la comunicación “empresa-mercado” que se derivan de toda relación de intercambio.

A pesar de sus limitaciones, esta definición representa el paradigma dominante de la época: el marketing como la gestión o administración del flujo de bienes y servicios. Como consecuencia, el marketing es concebido como una función de segundo nivel dentro de la empresa. Sin embargo, esta definición contó con amplio consenso y reconocimiento dentro del ámbito académico de ese momento.

Con la intención de superar las limitaciones de la definición de la AMA, McCarthy (1964), plantea que *“el marketing es el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario, con la intención de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos empresariales”*.

Destaca, en esta definición, la mención al doble objetivo perseguido por el marketing: satisfacer al consumidor y el logro de las metas empresariales. Se puede argumentar, que con este aporte de McCarthy, estaría naciendo la orientación al consumidor.

En 1965, profesores de marketing de la Universidad del Estado de Ohio proponen una definición identificando aquellas actividades que son propias del marketing y extendiendo su ámbito de dominio. Plantean que *“el marketing es el proceso social por el cual la estructura de la demanda de bienes económicos y servicios es anticipada, ampliada y satisfecha a través de la concepción, promoción, intercambio y distribución física de bienes y servicios.”* (Marketing Staff of Ohio State University, 1965, pp. 34-44).

Esta definición presenta dos aspectos relevantes. Por un lado, brinda una visión del marketing como proceso social y, a la vez, alude explícitamente al proceso de desarrollo de la actividad de marketing, detallando sus principales

responsabilidades y tareas. De esta manera, comienza el esfuerzo por describir al marketing como la lista de elementos que lo componen, lo que, posteriormente, daría como resultado, el modelo de las “4 Ps”.

Otro aporte significativo, en el proceso de definición del marketing, fue el realizado por Kotler y Levy (1969). Si bien el trabajo de estos autores no perseguía el desarrollo de una definición formal, constituye el punto de partida de la discusión sobre el alcance y el ámbito de aplicación que será tratado en el siguiente apartado.

2.5. La polémica sobre los límites del marketing y su efecto en las definiciones

Según Ferrell y Lucas (1987), Kotler y Levy (1969), fueron los pioneros en establecer que las organizaciones sin fines de lucro, tales como museos, escuelas públicas e instituciones de caridad, tienen productos y consumidores y necesitan utilizar los instrumentos del marketing para alcanzar sus objetivos. De acuerdo con estos autores el marketing es concebido como: *“la función que mantiene el contacto de las organizaciones con sus consumidores, investiga las necesidades de éstos, desarrolla productos capaces de satisfacer dichas necesidades y construye un programa de comunicación para expresar al mercado los propósitos de la organización.”* (Kotler y Levy, 1969, p. 57).

A su vez, Lazer (1969), afirma que el marketing es algo más que una tecnología empresarial, haciendo énfasis en que lo que necesita el marketing es una definición más vasta, que reconozca sus dimensiones sociales. En esta misma línea, Enis (1973), sostiene que el concepto de marketing que surge tras la incorporación de las organizaciones no empresariales ha sido ampliado en tres dimensiones significativas: (a) se expande la naturaleza del producto objeto de intercambio de los bienes y servicios económicos a todo aquello que posea valor, (b) se extiende el objetivo del intercambio, del beneficio empresarial y particular, a cualquier tipo de

utilidad, monetaria o no monetaria y, (c) se incluye dentro de la definición de público objetivo del intercambio no sólo a los consumidores, sino también, a cualquier otro grupo o agente relacionado con la organización.

Por su parte Luck (1969), cuestiona y se opone a la propuesta de Kotler y Levy ya que, en su opinión, el marketing debe limitarse, exclusivamente, a los procesos y actividades empresariales que concluyen finalmente en transacciones de mercado y no está de acuerdo en que comprenda actividades sin fines de lucro.

Iniciado el debate, Kotler y Levy (1969) acusan a Luck de “miopía comercial”, aseverando que el marketing reposa en una idea general de intercambio, más que en la estrecha noción de transacciones comerciales. Adicionalmente, advierten sobre el peligro de una definición estrecha de marketing que lo exceptúe de ser aplicado a sectores en crecimiento donde su uso puede tener un impacto significativo. De acuerdo con estos autores, el marketing es apropiado para ser empleado en cualquier unidad social que persiga un intercambio de valores con otras unidades sociales.

El comienzo de esta polémica parece consolidarse cuando Kotler y Zaltman (1971) acuñan el término “marketing social”. Definen al marketing social como *“el diseño, la implementación y el control de programas creados para influenciar la aceptabilidad de ideas sociales, que abarca consideraciones sobre planificación de productos, precio, comunicación, distribución e investigación en marketing”*.

En 1972, Kotler plantea “un concepto genérico de marketing” donde defiende el enfoque funcional que amplíe el ámbito del marketing. En este contexto, “el marketing está específicamente involucrado con la forma cómo se crean, estimulan, facilitan y valúan las transacciones” (Kotler, 1972, p. 49). La esencia del marketing es *“la transacción de intercambio de valores entre dos partes. Los objetos de valor no se limitan necesariamente a bienes, servicio y dinero. Se incluyen otros recursos como tiempo, energía y sentimientos”*.

Esta nueva aproximación permite a Kotler (1972) identificar la existencia de tres niveles distintos del concepto de marketing:

1. Primer nivel o tradicional. Se contempla al marketing como una materia esencialmente empresarial que comprende a vendedores, productos y servicios económicos, con un foco en las transacciones de mercado. El elemento básico está constituido por la transacción, que consiste en la transferencia de la propiedad de un bien o del uso de un servicio de carácter económico, desde el vendedor al comprador, a cambio de un pago. Las condiciones requeridas para la transacción son: la existencia de al menos dos partes, escasez de bienes, concepto de propiedad privada y el deseo, de una de las partes, del bien que la otra posee y que está dispuesta a ceder a cambio de cierta prestación.
2. Segundo nivel. No se considera, para definir el alcance del marketing, que la existencia de un pago sea una condición necesaria. El campo del marketing se amplía a todas aquellas organizaciones que producen bienes o servicios destinados a un determinado grupo de consumidores y con independencia de que se requiera o no un pago. En este nivel, lo importante es la utilidad o el valor subjetivo que el producto representa para el consumidor o usuario. En este caso, el marketing es apropiado para llevar a cabo las funciones de análisis de los grupos de clientes y planificar las actividades en las organizaciones que producen bienes o prestan servicios de forma remunerada o no.
3. Tercer nivel. El contenido del marketing incluye también a las relaciones que la organización establece con otras organizaciones y personas de su entorno (proveedores, sindicatos, patronales, instituciones públicas, gobierno o público en general) e incluso con los miembros integrantes de la propia organización. El tercer nivel corresponde a la aplicación del marketing a las relaciones que las organizaciones mantienen con todo tipo de público, no sólo de sus clientes.

Bagozzi (1975), postula que el ámbito material del marketing está concebido para ser lo suficientemente amplio y propone la definición siguiente: *“el marketing es sumamente amplio, comprendiendo todas las actividades relacionadas con el*

intercambio, así como los fenómenos de causa y efecto relacionados con él". (Bagozzi, 1975, p. 32).

Otros autores van más allá y sostienen que el marketing debería implicarse activamente con el bienestar humano, con las necesidades, aspiraciones y potencialidades de la sociedad y no sólo con los beneficios económicos, los problemas relativos a la competencia, volúmenes de venta y rentabilidad (Shuptrine y Osmanski, 1975, p. 65).

Nicholls, en 1974, realiza un relevamiento sobre la opinión de los académicos en este debate a través de una encuesta. El 95% de los profesores de marketing encuestados afirmaron estar de acuerdo con ampliar el concepto de marketing incluyendo a las escuelas, iglesias, políticos y otras actividades y organizaciones no lucrativas. A su vez, el 83% estaba de acuerdo en que el marketing excediese el límite de los bienes y servicios económicos. A pesar de que la evidencia empírica demuestra que la propuesta de ampliación del concepto de marketing es aceptada entre los académicos, existen opiniones contrarias.

Bartels (1974) y Luck (1974), advierten sobre las desventajas y riesgos de la extensión del concepto de marketing y aseguran la llegada de una crisis de identidad del marketing. Luck, por su parte, exhorta a la Asociación Americana de Marketing (AMA) a que forme una comisión especial con el fin de clarificar su punto de vista en la discusión sobre la definición de marketing. A pesar de ello, durante los siguientes diez años, no se emprende ninguna iniciativa al respecto.

Sin embargo, en ese lapso de tiempo, surgen esfuerzos de diferentes autores por definir al marketing. Ferrell y Lucas (1987), mencionan, a modo de ejemplo, la definición de Kotler y Levy de 1984 en la cual se afirma lo siguiente: *"Marketing es el proceso social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valor con otros"*.

2.6. La propuesta de la AMA de 1985 y las definiciones alternativas

La definición de 1960 de la AMA se había convertido en una blanco de críticas que redundaban en la multiplicación de definiciones de marketing propias de cada autor. Luego de analizar veinticinco definiciones⁶, los miembros del comité para la nueva definición de la AMA, llegan a un consenso proponiendo, en 1985, la siguiente definición:

“Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de la organización.”
(“AMA, Marketing News”, 1985, p. 1).

La definición ofrece un acercamiento al marketing como proceso dentro de la organización, cuya esencia es definida a través de los instrumentos de la mezcla de marketing.

Posteriormente, las “4 Ps” de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y plaza), son consideradas demasiado limitadas, y, en el contexto del “megamarketing” de Kotler se le agregan “2 Ps” (“politics” y “public relations”). Para el caso del marketing de servicios, se llega incluso a las “7 Ps” (Donnelly y George, 1985). La dificultad se halla en el enfoque adoptado para definir el concepto de marketing, detallando las acciones que lo integran, estableciendo una lista de actividades que son marketing y, por lo tanto, todo lo que no se encuentra en la lista no sería marketing.

La actitud de ir agregando componentes a la lista de Ps que componen el marketing como forma de definirlo ha sido criticada, con fundamento, por autores de la escuela nórdica. En particular, Grönroos (1989), argumenta que siempre puede haber elementos omitidos u otros que se vuelvan obsoletos. Las carencias de este tipo de definición parten del enfoque adoptado, donde no aborda el tema, de cuál

⁶ La lista de las 25 definiciones utilizadas por la AMA para desarrollar la definición de Marketing de 1985 puede apreciarse en Ferrell y Lucas (1987), “An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing”, Journal of the Academy of Marketing Science, Fall, Vol. 15, No. 3, p. 21.

es la esencia del marketing.

La forma de elaborar esta definición ha sido discutida dado que el concepto de marketing se determina a partir de cuáles son las actividades que la empresa considera marketing, distinguiéndolas y separándolas de “las otras actividades”. Según Grönroos, en la definición de la AMA, se ha seguido un proceso orientado a la producción ya que no se ha considerado la opinión de los consumidores sobre qué es el marketing, ni lo que el mercado desea que éste comprenda.

Munuera (1992), argumenta que si bien esta definición realiza una serie de aportaciones destacadas, al mismo tiempo, adolece de ciertas limitaciones. Dentro de las aportaciones destacan las siguientes:

- El contenido funcional queda claramente expresado en torno a cuatro actividades: diseño de productos, de ideas o servicios; fijación de precios; decisiones sobre comunicación y decisiones sobre distribución.
- El objeto central de la actividad es el intercambio.
- Las partes que intervienen en el intercambio deben cumplir sus metas, tanto para la empresa y organizaciones (objetivos de beneficio o crecimiento) como para el consumidor (satisfacción de necesidades).

En cuanto a las limitaciones, se mencionan las siguientes:

- La relación no es analizada desde una visión equidistante con respecto a las partes, al no considerar la óptica del consumidor y referirse sólo a la acción comercial del oferente.
- No hay indicación acerca de las consecuencias que la aplicación del marketing pueda producir al tratar de satisfacer al consumidor en el corto plazo, olvidando sus efectos sociales a largo plazo.

Por su parte, Kurzbard y Soldow (1987), expresan fuertes reticencias sobre la definición de marketing de la AMA de 1985. Argumentan que dicha definición, al centrarse en la satisfacción de las necesidades mediante el intercambio, se convierte en sinónimo de la idea de utilidad de los economistas. De esta forma se

impide que se pueda distinguir la disciplina del marketing de la economía.

A su vez, los autores advierten que al incluirse, en la definición de marketing, el intercambio de ideas, la definición se vuelve demasiado abstracta obstaculizando la determinación clara del legítimo dominio del marketing.

Kurzbard y Soldow proponen su propia definición de marketing:

“Marketing es la actividad mediadora que ocurre dentro de la esfera económica que emplea intencionalmente estrategias ejecutadas y dirigidas hacia el objetivo de intercambio de bienes y servicios.” (Kurzbard y Soldow, 1987, p. 42).

Pese a las críticas, la definición de la AMA de 1985 ha tenido un gran impacto en la comunidad académica de marketing. Incluso, en el Reino Unido, la institución equivalente a la AMA, el CIM (“Chartered Institute of Marketing”), propone una definición congruente con la definición de la AMA de 1985, pero sin mencionar el concepto de intercambio:

“Marketing es el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer los requerimientos del consumidor de forma rentable.” (Citado en Wing, 1997, p. 652).

Ferrell y Lucas (1987), evalúan los progresos realizados en los avances de la definición del marketing a través de muestras representativas de cuatro grupos de interés: profesores, directivos, expertos y estudiantes. En su investigación, comparan cuatro definiciones de marketing: la de Bagozzi de 1975, las de la AMA de 1960 y 1985, la de los profesores de la Universidad del Estado de Ohio de 1965 y la de Kotler y Levy de 1984.

De dicho estudio, surge que la definición de la AMA de 1985, comparada con las otras definiciones, ocupa el primer lugar en cuanto a aceptación, capacidad comprehensiva, relevancia y perspectiva universal. Los resultados de la investigación concluyeron que, para todos los grupos estudiados, la definición de la AMA de 1985 es la mejor que comprende la disciplina del marketing y, a su vez, la más representativa. Por otra parte, los resultados de un análisis factorial

determinaron que la definición de marketing debía recoger aspectos tales como el intercambio (28,3% de la variabilidad en las respuestas), la distribución (12,9%), la combinación entre las variables de la mezcla de marketing y la dirección de marketing (8,4%), y la satisfacción del consumidor (7,5%). Todos estos componentes se hallan presentes en la definición de la AMA de 1985.

Los resultados de la investigación de Ferrell y Lucas permiten concluir, que al momento de su realización, la definición de la AMA, era la más aceptada. A su vez, confirma, que el concepto más popular entre los profesores para definir el marketing, era el intercambio.

Si bien la definición de la AMA de 1985 contaba con un alto grado de aceptación, otros autores desarrollaron enfoques alternativos que ponen de manifiesto la existencia de otras posturas sobre la esencia del marketing. En tal sentido, Anderson (1987), propone lo siguiente:

“El marketing es la utilización del poder para facilitar y consumir el intercambio de cosas de valor”.

(Anderson, 1987, p. 27).

La definición anterior destaca por su singularidad y por la polémica que ha incitado. Aparece el poder como un nuevo elemento. Según Anderson, la actividad de marketing consiste en conseguir que las personas actúen de la forma deseada, utilizando las herramientas de marketing para ejercer el poder sobre el mercado y sobre los consumidores. De acuerdo con este autor, los académicos del marketing no se sienten satisfechos con la consideración del poder como centro de la disciplina. Por esta razón, en lugar de reconocer que el éxito de las empresas proviene del uso del poder, lo han enmarcado apelando al concepto de marketing como anticipación de las necesidades del consumidor. Con esta definición, el campo de influencia y atención del marketing se torna muy amplio y excede a las actividades puramente empresariales de compra y venta.

Otra definición de marketing transcendente es la propuesta por Grönroos (1989):

“El marketing es establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo plazo con el cliente, de forma que los objetivos de las partes involucradas se alcancen. Esto se realiza a través de intercambios mutuos y el mantenimiento de promesas.”

(Grönroos, 1989, pág. 57).

Esta definición, que representa la visión de la escuela nórdica, surge con la intención de responder a las críticas y carencias que, a su juicio, presenta la definición de la AMA de 1985. La definición propuesta por Grönroos adopta una orientación al mercado y se fundamenta en (a) los aportes de la teoría sobre interacción y redes en marketing industrial, (b) los aportes del marketing de servicios de la escuela nórdica y (c) el concepto de promesa al comprador de Calonius (1986).

La definición de Grönroos destaca por lo siguiente:

- Los recursos de la empresa (personal, tecnología y sistemas) deben ser utilizados de manera tal, que la confianza del cliente en éstos y en la empresa, se conserve y se fortalezca.
- El intercambio de promesas puede referirse a todo tipo de actividades u objetos.
- El objetivo del marketing es, principalmente, establecer relaciones duraderas con sus clientes.

2.7. El intercambio como la esencia del marketing y sus limitaciones

Al analizar la evolución de la definición del marketing, ha sido notoria la importancia del concepto de intercambio como eje central del marketing.

El intercambio es entendido como un proceso ya que se desarrolla a lo largo de un cierto período de tiempo, donde intervienen una o más partes. Una de esas partes entrega a la otra un *valor* a cambio de recibir determinada recompensa que tiene, a

su vez, *valor*. Según Kotler y Keller (2006), el intercambio es todo proceso que consiste en conseguir del otro, el producto que uno desea, ofreciendo algo a cambio.

Alderson y Martin, ya en 1965, sostenían que el concepto de marketing debía incluir, no sólo la transferencia de bienes sino también de servicios e, incluso, de ideas. Kotler (1972), continuando con la propuesta de Alderson y Martin, retoma la noción de intercambio e introduce el concepto de intercambio social.

Por otra parte, Bagozzi (1975), defiende rigurosamente al intercambio como eje del marketing. A su vez, hace referencia al contexto en el que se desarrolla la relación de intercambio, identificando cuatro elementos: las características sociales de los actores, las influencias sociales entre los actores, los efectos de terceras partes y otras contingencias de situación.

Hunt (1983), plantea que el núcleo básico del marketing es la relación de intercambio o transacción. Según este autor, el marketing tiene una dimensión normativa u aplicada que no es ciencia sino tecnología. Considera, que los contenidos científicos descansan en la dimensión positiva o básica y que el marketing es una ciencia conductual que busca explicar las relaciones de intercambio.

De acuerdo con Dwyer, Schurr y Oh, (1987), las bondades de la noción de intercambio para el concepto de marketing, pueden resumirse en cuatro puntos: (a) el intercambio entre dos o más partes es el punto central; (b) el intercambio proporciona el marco de referencia necesario para la identificación de la red social de individuos e instituciones que participan en su formación y ejecución; (c) ofrece la oportunidad de examinar el campo de objetos que son pasibles de transacciones y, finalmente, (d) permite el estudio detallado de los antecedentes y procesos de intercambio entre comprador-vendedor.

Una interrogante planteada es la discusión de si el marketing debe ocuparse únicamente de los intercambios o, por el contrario, debe implicarse en toda forma de satisfacción de necesidades y deseos. Según Hirschman (1987), la limitación del

marketing a un paradigma de intercambio excluye la consideración de los temas de investigación referidos a la autoproducción para el consumo o para el consumo de un grupo. Por su parte, Houston, Gassenheimer y Maskulka (1992), sostienen que el verdadero núcleo central de la disciplina del marketing es la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Foxall (1989), plantea que el concepto de intercambio en las definiciones de marketing debe ser sustituido por la noción de “matching” (ajuste). El marketing es definido como un proceso de ajuste que envuelve la alineación de las relaciones entre organizaciones y/o individuos. Este “ajuste” involucra el uso integrado y coordinado de la totalidad de la mezcla de en un proceso que intenta alcanzar la correspondencia entre la oferta empresarial y los requerimientos del consumidor.

Otros desarrollos del marketing señalan las limitaciones del paradigma transaccional o del intercambio para responder a las demandas de entornos altamente competitivos y complejos en los cuales se mueven las empresas (Achrol, 1997; Webster, 1998). Dichos autores sostienen que el paradigma del intercambio se ha vuelto obsoleto y no puede responder a las interrogantes que se abren a las empresas en el nuevo entorno competitivo. Frente a las nuevas formas de organización de las empresas y sus relaciones, consideran apropiado sustituirlo por el paradigma de la red.

Webster (1992), presenta la evolución de las relaciones como un continuo que parte de las transacciones individuales y se extiende hasta las redes de organizaciones (Figura 1).

Las organizaciones exitosas han transitado desde las formas organizativas de integración vertical a nuevas organizaciones más especializadas que forman parte de redes más extensas, alianzas con otras organizaciones, que a su vez se especializan en tecnologías y funciones relacionadas. Se señala, que una red de organizaciones, se diferencia de una simple red de relaciones de intercambio por su densidad, multiplicidad y la reciprocidad de lazos y el sistema de valores compartidos que definen los roles y las responsabilidades de sus integrantes.

FIGURA 1. El Continuum de las Relaciones de Marketing



Fuente: Webster, (1992), p. 5.

En el paradigma del intercambio, la atención se concentra en el proceso, en cómo maximizar la cooperación y minimizar los conflictos. En contraste, el paradigma de la red se centra en las relaciones, en el desarrollo y refuerzo de las relaciones a largo plazo siendo las variables claves la confianza y las normas sociales del intercambio (Achrol, 1997).

Se aprecia, que las críticas a la consideración del intercambio como fundamento de la definición del marketing, han generado propuestas alternativas.

2.8. Las propuestas recientes sobre el concepto de marketing

2.8.1 El concepto de marketing holístico

Kotler, Jain y Maesincee (2002), analizan los principales cambios que se derivan de la economía digital que redefinen las fronteras de las industrias y aumentan el poder de los consumidores. En este contexto, advierten sobre la necesidad de un nuevo paradigma del marketing y presentan el concepto de marketing holístico.

Argumentan, que se trata de una ampliación del concepto de marketing, posibilitada por la revolución digital.

El marketing holístico es un concepto dinámico que se deriva de la conectividad electrónica y de la interactividad entre la empresa, sus clientes y sus colaboradores. Las actividades de exploración, creación y distribución de valor se integran con el objetivo de desarrollar relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias y asegurando la prosperidad de todos los participantes clave.

Se parte de los requerimientos individuales de los clientes, reconociendo, que la tarea del marketing es desarrollar ofertas de productos, servicios y experiencias para satisfacer dichos requerimientos. El concepto de marketing holístico integra actividades de exploración (identificación de nuevas oportunidades de valor), creación (crear nuevas ofertas de valor y más prometedores) y distribución de valor (entregar los nuevos ofrecimientos de valor de una manera más eficiente). Para explorar, crear y distribuir valor al cliente en un entorno altamente dinámico y competitivo, la empresa necesita invertir en el capital relacional que incluye a todos los participantes: consumidores, colaboradores, empleados y comunidades. Se trata de avanzar desde la gestión de la relación con el cliente hacia la gestión de la relación total.

El esquema de marketing holístico (Figura 2), sirve para orientar a la gerencia sobre las maneras de mejorar la estructura organizativa de una empresa. Muestra la conexión e interacción entre los principales actores (cliente, empresa y

colaboradores) y las actividades basadas en el valor (exploración, creación y distribución de valor). Además, resalta tres funciones de la organización que juegan un rol fundamental en la economía digital, como lo son la gestión de la demanda, la función de la administración de los recursos y la función de la gerencia de la red. A su vez, detalla los procesos de alto nivel de cada una de las tres principales funciones. El proceso de gestión de la demanda, comprende la evaluación del espacio cognitivo del cliente, la identificación de los beneficios del cliente y el desarrollo de la relación con el cliente.

FIGURA 2. Un esquema de Marketing Holístico



Fuente: Kotler, Jain y Maesincee, (2002, p. 51).

Dado que los mercados son dinámicos y competitivos, es necesario que la gerencia cuente con una estrategia definida para la *exploración del valor*. Esta estrategia implica comprender las conexiones e interacciones en tres espacios: (a) el espacio

cognitivo del cliente, (b) el espacio competitivo y (c) el espacio de los recursos del colaborador.

Para aprovechar una oportunidad de valor, la empresa debe contar con habilidades para la *creación de valor*. Para esto, los operadores de marketing necesitan: (a) identificar los beneficios del nuevo cliente desde su espacio cognitivo, (b) hacer uso de las competencias esenciales de su dominio empresarial, y (c) seleccionar y dirigir a los socios empresariales desde su red de colaboración.

La capacidad para *entregar valor* requiere una inversión importante en infraestructura y competencias. La empresa debe prestar especial atención a (a) la gestión de la relación con el cliente, (b) la administración de los recursos internos y, (c) la gestión de la asociación empresarial.

La gestión de la relación con el cliente permite a la empresa descubrir quiénes son sus clientes y determinar aspectos relativos a su comportamiento y a sus necesidades y deseos. A la vez, facilita la respuesta de la empresa de forma apropiada, coherente y rápida a las oportunidades del cliente. La empresa necesita *administrar los recursos internos* con la finalidad de integrar los principales procesos empresariales dentro de un mismo tipo de software. Por último, *la gestión de asociación empresarial* habilita a la empresa a manejar las relaciones complejas con sus socios comerciales para el suministro, procesamiento y distribución de los productos.

Para explorar, crear y distribuir valor, las empresas necesitan cuatro plataformas básicas:

- *Plataforma de las ofertas del mercado.* El espacio cognitivo del cliente, el espacio de competencia de la empresa, los beneficios del cliente y el dominio empresarial proporcionan, a los gerentes de marketing, el discernimiento estratégico para crear la plataforma de ofertas del mercado.
- *Plataforma de la arquitectura empresarial.* El espacio de competencia de la empresa, el espacio de recursos de los colaboradores, el dominio empresarial y los socios comerciales de la empresa brindan a los vendedores

el discernimiento estratégico para diseñar la plataforma de la arquitectura empresarial. El espectro de consumidores va desde aquellos que desean elegir entre productos listos para usar hasta los que buscan “co-diseñar” o “co-producir” los bienes y servicios para adecuarlos a sus necesidades particulares, (desde aquellos que toman las decisiones de compra sobre la base del precio hasta los que las toman sobre la base del valor que proporcionan las soluciones individuales). Por este motivo, los proveedores varían desde las empresas que operan a través de toda la cadena de valor hasta los especialistas que se concentran en un dominio particular de la cadena.

- *Plataforma de las actividades de marketing.* Los beneficios del cliente, el dominio empresarial, la gestión de la relación con el cliente y la administración de los recursos internos ofrecen elementos a los gerentes para formular sus actividades de marketing para apoyar las ofertas de mercado.
- *Plataforma del sistema operacional.* El dominio empresarial, los socios empresariales, la administración de los recursos internos y la gestión de la asociación empresarial son la base de los lineamientos estratégicos para diseñar el sistema operacional.

Las funciones esenciales para controlar el flujo de valor (gestión de la demanda, la administración de los recursos y la gerencia de red), trabajan de manera estrecha y coordinada como equipos funcionales para crear una estrategia comercial y empresarial basada en las cuatro plataformas competitivas.

Los resultados de las plataformas (las ofertas de mercado, las actividades de marketing, la arquitectura empresarial y los sistemas operacionales), proporcionan la base para la estrategia comercial y empresarial. Las empresas requieren de una estrategia comercial y empresarial cuidadosamente planificada y ejecutada para obtener rentabilidad y, por ende, incrementar el valor para los accionistas.

Por su parte, Kotler y Keller (2006), argumentan, que como consecuencia de una serie de fuerzas que han incidido en las prácticas comerciales y de marketing, las empresas necesitan nuevas ideas sobre cómo operar y competir en este nuevo entorno del marketing. Los autores afirman, que “los expertos del marketing del siglo XXI reconocen, cada vez más, la necesidad de aplicar un enfoque más completo y cohesivo que supere las aplicaciones tradicionales del enfoque de marketing.”⁷ Proponen, entonces, que el marketing holístico, basado en el desarrollo, diseño y aplicación de programas, procesos y actividades, es consciente de que “todo importa” en el marketing y, por lo tanto, se hace necesario adoptar una perspectiva integrada y amplia. Se trata de una perspectiva de marketing que busca armonizar el alcance y la complejidad de las diferentes actividades incluidas en el marketing. Los autores, detallan las cuatro dimensiones que caracterizan la aplicación del enfoque de marketing holístico: el marketing relacional, el marketing integrado, el marketing interno y el marketing social (Figura 3).

FIGURA 3. Dimensiones de Marketing Holístico



Fuente: Kotler y Keller (2006, p. 18).

⁷ P. Kotler y K. Keller (2006), en página 16 de Dirección de Marketing, 12ª. Edición, Pearson Ed. México.

1. El **marketing relacional** tiene como objetivo el establecimiento de relaciones mutuamente satisfactorias y a largo plazo con grupos clave para la empresa, tales como clientes, proveedores, distribuidores y otros socios del marketing (proveedores, distribuidores, agencias). Incluye la creación de fuertes lazos económicos, técnicos y sociales entre las partes con el propósito de construir un activo de la empresa denominado “red de marketing”. Las redes de marketing están compuestas por la empresa y las personas que la sustentan, entre otros, los clientes, empleados, proveedores, distribuidores, agencias de publicidad y minoristas.
2. El **marketing integrado**. La tarea del responsable de marketing es la de generar las actividades y de articular los diferentes programas de marketing tendientes a incrementar el valor para los clientes. Cada programa de marketing involucra numerosas decisiones en diversas áreas. Las actividades de marketing pueden adoptar todo tipo de formas incluyéndose en las mismas las tradicionales “4 Ps” de la mezcla de marketing. Cabe señalar, la importancia que adquiere la coordinación de las diferentes actividades del marketing utilizadas para comunicar y entregar valor.
3. El **marketing interno**. A través del marketing interno se intenta asegurar que cada integrante de la organización adopte los principios del marketing. El mismo se lleva a cabo por medio de dos niveles: (a) en un primer nivel, las diferentes funciones del marketing (fuerza de ventas, promociones, servicio al cliente e investigación entre otras), deben trabajar de manera conjunta y coordinada; (b) en un segundo nivel, debe procurarse que los departamentos restantes de la empresa adopten el concepto de marketing y tomen sus decisiones pensando en el cliente bajo la premisa de que el marketing es más una orientación de la empresa que un departamento.
4. El **marketing con responsabilidad social**. El marketing holístico incorpora, por medio del marketing social, la comprensión de los principales temas de interés público y del contexto ético, ambiental, legal y social de las actividades y programas de marketing.

Complementando el concepto de marketing holístico, Kotler⁸, plantea que una de las causas del fracaso del marketing es debido a que es considerado una función táctica y no el generador principal de la estrategia de la empresa. Sostiene que el marketing debería generar y cumplir las promesas que la empresa realiza a sus clientes. En este sentido, el marketing debe ser más holístico:

- La empresa debe adoptar una perspectiva más holística de las necesidades de los clientes y debe superar el simple hecho de proporcionar un producto o servicio determinado.
- La empresa debe tener una visión más holística de cómo afecta su comportamiento a la satisfacción del cliente (de las acciones y omisiones de la empresa que inciden en la satisfacción de los clientes).
- La empresa debe adoptar un enfoque más holístico de su industria (de sus participantes y de la evolución de la industria).

2.8.2. La propuestas de la AMA de 2004

Casi 20 años desde su propuesta en 1985, la “American Marketing Association” (AMA 2004), propone una nueva definición de marketing:

“Marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados”. (AMA, 2004).

De acuerdo con Dan y Dan (2007), la definición de la AMA de 2004, representa un cambio conceptual radical comparado con las definiciones anteriores de la AMA. Las definiciones anteriores concebían cambios graduales de “bienes y servicios” a “bienes, ideas y servicios” (AMA, 1985). En contraste, la definición de la AMA de 2004, reemplaza la oferta de bienes, servicios e ideas con la creación de “valor”

⁸ En “Entrevista a Philip Kotler, Marketing Holístico”. “Entorno Empresarial.Com”. Publicado en febrero de 2008,- <http://www.Entorno-empresarial.com/?pag=articulos&id=1679>. Consultado el 5 de julio de 2009.

para el cliente. A pesar de que el concepto de valor no es precisado dentro de este contexto, es generalmente aceptado que el mismo comprende el paquete de beneficios intangibles que se derivan de la propiedad y uso del producto por el consumidor. Esta sustitución de “bienes, servicios e ideas” puede ser atribuida al aumento del marketing basado en valor, reflejado en el modelo de la lógica del servicio dominante de Vargo y Lusch (2004) y en la mezcla alternativa de marketing de Dev y Schultz (2004). La lógica del servicio dominante considera al marketing como un medio para entregar servicio donde el valor es “co-creado” por el cliente, participando en (a) el auto-servicio administrado internamente a través de la adopción y uso de ideas de productos, (b) el servicio asistido donde el cliente es el receptor de los encuentros del servicio tradicional, o (c) el uso de un servicio a través del consumo de un bien físico.

La definición de la AMA (2004) plantea un giro radical desde un foco transaccional hacia la gestión de la relación a largo plazo entre la organización y el cliente.

A su vez, expone un enfoque alternativo del concepto de marketing como “un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor”. Dan y Dan (2007), argumentan, que en el contexto del rol y propósito del marketing, de acuerdo a la definición propuesta por la AMA en 1985, la “creación” estaba referida a la concepción, la “comunicación” era interpretada como promoción, la “entrega” alcanzaba a la distribución y a la fijación de precios, mientras que el “valor” incluía a ideas, bienes y servicios.

Diversos autores (Lusch 2007, Seth y Ulsay 2007), reconocen expresamente las ventajas de esta nueva definición al establecer un cambio sustancial desde el paradigma del intercambio hacia la creación de valor.

Por su parte, Coca Casarila (2008), concluye que los conceptos nuevos que surgen en la definición de 2004, comparada con la definición anterior de 1985, son la noción de valor, las relaciones con el cliente y los grupos de interés. Menciona, que los aspectos que han desaparecido son (a) la creación de intercambios, (b) el listado de “las 4 Ps” y (c) la satisfacción de objetivos organizacionales e

individuales. La creación de valor sustituye entonces a la satisfacción y, los grupos de interés que se benefician, reemplazan a los individuos y organizaciones a la vez que se pone énfasis en la construcción de las relaciones con los clientes.

2.8.3. La propuesta de la AMA de 2007

El consejo directivo de la Asociación Americana de Marketing (AMA), aprueba, en octubre de 2007, una nueva definición de marketing.

La definición revisada define al marketing como:

“la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en su conjunto”. (AMA, 2007)⁹.

La definición de la AMA de 2007 fue desarrollada como respuesta a las críticas realizadas por los académicos y miembros de la Asociación Americana de Marketing (AMA) con relación a la definición propuesta, por la propia AMA, en 2004.

Gundlach (2007), analiza las principales críticas que ha recibido la definición de marketing de 2004 agrupándolas en dos grupos: (a) las referentes al dominio y perspectiva del marketing y (b) las relativas al rol del marketing y su responsabilidad en la sociedad.

En cuanto al dominio y perspectiva del marketing, Zinkhan y Williams (2007), argumentan que la definición es innecesariamente estrecha en lo que se refiere al campo de acción del marketing, restringiendo el mismo a los límites de la organización. Hunt (2007), observa que el marketing, así definido, no reconoce la existencia de roles de las instituciones de marketing y de los sistemas de marketing en la sociedad.

Shultz (2007), señala que la definición es demasiada “microscópica” al enfatizar los

⁹Fuente:

<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx?sq=definition+of+marketing>. Consultado el 4 de junio de 2009.

aspectos de la gestión del marketing en lugar de la totalidad del marketing. En la misma línea, Zinkhan y Williams (2007), indican que una de las mayores fallas de la definición es poner el foco del marketing como práctica de gestión sin reconocerlo como un fenómeno social más amplio.

Por su parte, Lush (2007), con relación al dominio del marketing, afirma que la definición necesita reconocer al marketing más explícitamente como un proceso social. Zinkhan y Williams (2007), cuestionan que el marketing sea posicionado, principalmente, como una función organizacional en lugar de un fenómeno más amplio que involucre múltiples aspectos de la sociedad. Al respecto, recuerdan que existen muchas instancias en las cuales los individuos (más que las organizaciones), toman parte en el acto del marketing.

En lo que se refiere al rol del marketing y su responsabilidad en la sociedad, Mick (2007), sostiene que la definición de marketing propuesta por la AMA en 2004, ignora la responsabilidad moral de los gerentes de marketing para las condiciones “socio-ecológicas” del mundo. De acuerdo con este autor, los gerentes de marketing tienen la responsabilidad de entender los sistemas de marketing en sociedad (y sociedades) tanto desde las perspectivas normativas como positivas.

Por su parte, Hunt (2007), observa que los académicos tienen la responsabilidad de tener presente que la sociedad es el cliente final de los conocimientos que éstos producen y, que los responsables del marketing son clientes intermediarios.

Dann y Dann (2007), establecen que la definición de la AMA (2007) conceptualiza al marketing como un sistema de tres partes compuesto por actividades, instituciones y procesos los que, a su vez, son vistos como los mecanismos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor. Los beneficios de las partes interesadas (“stakeholders”) propuestos en la definición anterior (AMA, 2004) han sido sustituidos por una amplia afirmación de valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en su conjunto.

La definición de 2007 deja de lado la dicotomía de “beneficio y valor” para enfatizar el valor compartido con el mercado y los demás integrantes de la sociedad.

Dann y Dann (2007), realizan un análisis exhaustivo de la nueva definición propuesta por la AMA (2007) y destacan, entre otros, los siguientes aspectos:

- La definición de AMA 2007 redefine al marketing como una actividad, conjunto de instituciones y procesos más que un componente funcional que es parte del proceso organizacional en su conjunto. Este cambio incrementa el rango de actividades que pueden ser contenidas en el concepto de marketing incluyendo las realizadas por los individuos, empresas, organizaciones sin fines de lucro, el gobierno y las instituciones sociales. Como una actividad, el marketing se encuentra donde quiera que la actividad es llevada a cabo; como una institución, el marketing está presente donde la institución existe, y como un proceso, el marketing se halla donde el proceso está siendo utilizado. Por lo tanto, no es necesario el reconocimiento de una función organizacional para estar en presencia del marketing.
- En la definición de la AMA de 2007 destaca la ausencia del concepto de beneficio organizacional el cual ha sido un factor predominante en las definiciones formales de la AMA desde 1985. La nueva definición no incluye ningún reconocimiento explícito de beneficio directo que provenga del marketing hacia la organización. No se especifica un papel directo del marketing como un medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto representa una limitante significativa de la nueva definición dado que el rol del marketing, como un mecanismo para cumplir las metas organizacionales, pasa a ser un rol implícito más que un requerimiento específico y formal de la disciplina.
- La definición de 2007 no tiene un reconocimiento explícito de las relaciones a largo plazo con los clientes. Sin embargo, es posible incorporar este concepto como una forma de oferta de valor. Cabe precisar, que de acuerdo a la interpretación de la propia AMA, la definición de marketing de 2004 tampoco situaba al marketing relacional como la esencia del marketing. Al respecto, argumentaban que simplemente habían incorporado un elemento

táctico de marketing directo y de base de datos a la esencia de la disciplina. Esto representa una de las mayores diferencias entre la Asociación Americana de Marketing y las escuelas de Europa y Australia. Las escuelas de marketing y académicos de Australia y Nueva Zelanda, que prestan especial atención al concepto de marketing relacional de la escuela Nórdica, habían interpretado que la “gestión de las relaciones con los clientes”, establecida en la definición de la AMA de 2004, estaba totalmente alineada con la ideología de marketing relacional propuesta por Grönroos (1994).

- La definición de 2007 menciona a “ofertas que tienen valor”. El resultado de la creación, comunicación, entrega y procesos de intercambio son “ofertas que tienen valor”. Una crítica a este enfoque es el énfasis realizado en las “ofertas”, lo cual podría ser interpretado como un enfoque orientado a la producción, dado que las ofertas son el resultado de un proceso separado del cliente. En contraste, una interpretación holística de la definición percibiría la incorporación del intercambio como un reconocimiento de que las ofertas de valor son creadas a través de un proceso de negociación entre la empresa y el mercado. De esta forma, las ofertas se definen como propuestas de valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en su conjunto.
- Otro cambio en la nueva definición ha sido la decisión de expandir la noción de clientes y los grupos de interés hacia cuatro grupos separados de beneficiarios. A pesar de que los grupos de interés no están específicamente identificados como beneficiarios del marketing en la definición de 2007, sus necesidades están incluidas dentro de las categorías de clientes, usuarios, socios y la sociedad en su conjunto. Se señala, que el marketing no requiere que se satisfagan las necesidades de los cuatro elementos mencionados simultáneamente.
- La nueva definición (AMA 2007), reconoce la característica compleja del intercambio como una serie de pequeños intercambios a través de la red de ofertas de valor entre los clientes/usuarios, socios y la sociedad en su

conjunto. Esto le confiere a la definición un nivel extra de compatibilidad proveniente de los beneficios indirectos del marketing social. Además, la inclusión del intercambio de valor entre los clientes y/o socios y/o sociedad implica un reconocimiento de la co-creación de valor por los usuarios finales.

Por otra parte, los autores establecen una serie de críticas sobre la reciente definición propuesta:

- La pérdida de oportunidad para enfatizar el aspecto relacional del marketing.
- En las definiciones anteriores el marketing era entendido como un proveedor de soluciones a través del logro de objetivos mutuos (AMA, 1985) o beneficios directos para la organización y los grupos de interés (AMA, 2004). La nueva definición amplía la base del marketing siendo más adaptable para la variedad de actividades no comerciales que juega el marketing en la nueva economía. Sin embargo, no se enfatiza el aspecto comercial del marketing en lo que se refiere a la satisfacción de las necesidades de la organización a través de ganancias, ventas y otros objetivos. Aunque los “socios” pueden ser deliberadamente interpretados como representantes de las empresas, proveedores, distribuidores y otros grupos de interés, este aspecto quedaría implícito en la nueva definición. En esta línea, Dann (2008), afirma que, tradicionalmente, el marketing social ha sido la adaptación y adopción del marketing comercial. No obstante, a partir de la definición de la AMA de 2007, el marketing comercial se transformaría en la adaptación del marketing social. Si bien la definición se ajusta para contemplar ciertas áreas tales como organizaciones sin fines de lucro, marketing político y social, debe reconocerse que cualquier definición de marketing debería reflejar las realidades comerciales de la disciplina.
- La escasa “vida útil” de la anterior definición de marketing propuesta por la AMA en 2004 (sustituida en el 2007), unido a la sugerencia de revisar cada

cinco años las definiciones de la AMA, conllevan a un nivel elevado de inestabilidad en la estructura de la disciplina.

- Una de las críticas efectuadas a la definición de la AMA de 2004 ha sido la falta del rol del marketing como un proceso de planificación. La definición de 1985 incluía expresamente la planificación de largo plazo y los aspectos más inmediatos relacionados con la ejecución de la mezcla de marketing. Podría afirmarse, que la definición de 2007, hace referencia a la planificación de marketing al mencionar a las actividades y procesos. Sin embargo, quedaría la duda sobre la planificación a largo plazo. Si se combina la ausencia de planificación con la aparente resistencia al énfasis relacional, se podría argumentar, que el marketing está orientado hacia la transacción de corto plazo donde tiene el rol de implementación y sin contribuir (o con una contribución limitada) a la planificación de largo plazo y al establecimiento de los objetivos de la organización.

2.8.4. La definición actual del CIM

El “Chartered Institute of Marketing” (CIM) propone la siguiente definición de marketing:

*Marketing es el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer los requerimientos de clientes de manera rentable.*¹⁰

Al respecto se realizan las siguientes precisiones:

- El marketing es considerado un proceso.
- La satisfacción de las necesidades del cliente es un elemento esencial. El proceso del marketing no termina con la identificación de las necesidades del cliente sino que pretende satisfacerlas (en el corto plazo) y anticiparlas

¹⁰ La fuente consultada fue la página web del CIM:

<http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx>. Cabe señalar, que no se especifica la fecha de vigencia de dicha definición. Consultado el 3 de julio de 2009.

(en el largo plazo).

- El departamento de marketing no tiene los derechos exclusivos sobre el proceso. Por el contrario, el marketing involucra a toda la organización.
- El proceso debe ser rentable para la empresa.

2.8.5. La nueva lógica dominante del marketing

A partir de un artículo de Vargo y Lusch (2004), se ha verificado un creciente interés entre los académicos del marketing, para profundizar sobre el concepto de la “lógica de servicio dominante”.

En 2005, se lleva a cabo el “*Otago Forum*”¹¹, el cual contribuyó al desarrollo de la lógica de servicio dominante.

Grönroos (2006, 2008), por su parte, reconoce que la lógica de servicio dominante se había convertido en un tema de discusión internacional.

En diciembre de 2008, se organiza un segundo foro denominado “*Otago Forum 2; The Service-Dominant Logic of Marketing: From Propositions to Practice*”, con el propósito de estimular las investigaciones y de dar continuidad a dicha temática. Recientemente, en junio de 2009, se realiza “*The 2009 Naples Forum on Service: Service-Dominant Logic, Service Science, and Network Theory*”¹².

Lo anterior, refleja la importancia creciente y actual que está tomando el concepto de la “lógica de servicio dominante” en la disciplina del marketing.

Vargo y Lusch (2004), argumentan que el marketing ha heredado un modelo de intercambio de “bienes” que fue tomado de la economía. Esta lógica dominante tenía sus pilares en los recursos tangibles incluyendo a los conceptos de valor y transacciones. A su vez, los autores afirman, que con la convergencia de otras

¹¹ El “Otago Forum” fue llevado a cabo por primera vez en 2005 en la Universidad de Otago, Nueva Zelanda (<http://marketing.otago.ac.nz/events/OtagoForum/index.html>). Consultado el 3 de julio de 2009.

¹² http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=651. Consultado el 3 de julio de 2009.

perspectivas que han surgido basadas en los recursos intangibles, la co-creación de valor y las relaciones, se está generando una “nueva lógica dominante” para el marketing. En este sentido, la provisión del servicio (y no los bienes), constituye el fundamento del intercambio.

El siglo XIX contribuyó a un desarrollo importante de la economía y del marketing. Dado que el énfasis era puesto en la eficiencia de la producción, la unidad de análisis se basaba en la resultante del proceso de la producción, es decir en los bienes (tangibles). El “modelo orientado a los bienes” presentaba ventajas y era perfectamente comprensible, convirtiéndose en el paradigma predominante.

Con los cambios surgidos en las décadas siguientes, donde el énfasis pasa de los tangibles hacia los intangibles (el conocimiento, las habilidades, la interactividad, la conectividad y las relaciones), se produce un giro desde la orientación del productor hacia el cliente. El foco pasa desde “la cosa” intercambiada hacia “el proceso” de intercambio. A la vez, el énfasis de la ciencia se desplaza hacia desarrollos dinámicos y evolutivos, reconociendo la emergencia de sistemas complejos y adaptativos. En este contexto, la unidad de intercambio apropiada deja de ser el bien tangible discreto y estático. Vargo y Lusch (2004), señalan, que una unidad más apropiada de intercambio, es la conformada por recursos intangibles, continuos y dinámicos tales como la aplicación de competencias o el conocimiento humano y habilidades para el beneficio del receptor.

El paradigma de la lógica de servicio dominante comienza a unificar las diferentes corrientes dispersas en la literatura en áreas tales como cliente y orientación al mercado, marketing de servicios, marketing relacional, gestión de calidad, gestión de la cadena de valor y oferta, gestión de recursos y análisis de redes. Las premisas fundamentales del paradigma emergente son las siguientes:

- a. Las habilidades y el conocimiento son las unidades fundamentales del intercambio.
- b. El intercambio indirecto encubre la unidad básica de intercambio.
- c. Los bienes son mecanismos de distribución para la provisión del servicio.

- d. El conocimiento es el recurso esencial de ventaja competitiva.
- e. Todas las economías son economías de servicio.
- f. El cliente es siempre un co-productor.
- g. La empresa puede sólo ofrecer propuestas de valor.
- h. Una visión centrada en el servicio está inherentemente orientada al cliente y es relacional.

Vargo y Lusch concluyen, que la lógica dominante del marketing centrada en el servicio,¹³ jugará un rol sustancial en el desarrollo del pensamiento del marketing sustituyendo al paradigma centrado en los bienes.

Grönroos (2005), analiza los aportes de la lógica de servicio para la teoría del marketing. En particular, se detiene en lo que la lógica de servicio puede aportar para el marketing de bienes. Sostiene, que el hecho de concentrarse en los bienes y pensar que estos constituyen la clave del valor, deriva la atención de lo que es realmente importante para los clientes: el proceso de creación de valor. Los bienes son *uno* de los recursos que intervienen conjuntamente con otros elementos tangibles, el servicio brindado por el personal, los sistemas, los procesos y los propios clientes interactuando con estos recursos que son indispensables para crear valor para los clientes.

Grönroos (2005), afirma, que los bienes son recursos, las empresas de bienes son empresas de servicio y, el marketing de bienes físicos debería ser visto como marketing de servicios. A su vez, el autor destaca, que para que el cliente haga uso de los bienes, es necesario de otros recursos que acompañan al bien (por ejemplo, el servicio al cliente adecuado para proporcionar consejos específicos relativos al mejor uso/aprovechamiento del bien). Por otra parte, reconoce que existen situaciones donde el bien es de tal naturaleza que, basada en el nivel de competencia del cliente, puede ser utilizado o consumido sin necesidad de soporte de servicio al cliente o de educación adicional. En estos casos, el único recurso con

¹³ Vargo y Lusch (2004), definen a los servicios como la aplicación de competencias especializadas (conocimiento y habilidades) a través de acciones, procesos y desempeños para el beneficio de otra entidad o la propia identidad.

el cual los clientes interactúan y que se requiere para crear valor en sus procesos, es el bien. En estas condiciones, puede ser exitosa una aproximación de marketing focalizada en el producto físico ya que es la única variable que está relacionada con el proceso de consumo de los clientes. No obstante, en estas situaciones, el producto físico continúa siendo un recurso requerido como soporte del proceso de consumo de los clientes. La única diferencia con los otros casos es que no se requiere de otros recursos adicionales. De todos modos, continúa siendo una cuestión de dinero y tiempo invertido por el cliente para el apoyo de sus procesos que ese bien, como un recurso, es capaz de ofrecer. Consiste en una inversión de dinero y tiempo por un servicio. Se concluye, entonces, que el marketing de bienes es un caso especial de marketing de servicios, un caso donde las interacciones con los clientes están exclusivamente relacionadas con los bienes.

Grönroos (2006), al igual que Vargo y Lusch (2004), reconoce los aportes realizados por Lynn Shostack¹⁴ (1977), en cuanto al marketing de servicios como campo de investigación. A su vez, el autor no es ajeno a la importancia internacional que adquiere, como tópico de discusión, la lógica de servicio dominante para el marketing, a través de Vargo y Lusch en 2004. Sin embargo, resalta, que entre el período comprendido entre 1977 y 2004, han surgido numerosas contribuciones efectuadas a nivel europeo. A modo de ejemplo, destacan las de la escuela francesa (representada por Eiglier y Langeard) y las de la escuela nórdica (liderada por Grönroos y Gummesson), quienes, a partir de la década de los 70, reclaman la necesidad de una nueva perspectiva para el marketing basada en el servicio.

En particular, Grönroos (1978, 1982) y Gummesson (1979, 1991), hacían notar la influencia que ejercían sobre las preferencias de los clientes, las interacciones de los mismos con el personal y otros recursos físicos y sistemas. Adicionalmente, indicaban que esto quedaba fuera del ámbito y responsabilidad del departamento de marketing. Los clientes eran vistos como un recurso más, que participaba como

¹⁴ Lynn Shostack (1977), reclamaba la imperiosa necesidad de contar con conceptos y prioridades que fueran relevantes para el marketing de servicios. Afirmaba, que el marketing había sido, hasta el momento, incapaz de satisfacer esa demanda.

co-productor, en el proceso de producción del servicio (Grönroos 1978, Gummesson 1979). Los otros clientes, que se encuentran simultáneamente comprando o consumiendo un servicio, influyen en la oferta de servicio (Grönroos, 1982). El rol del cliente y de “los demás clientes”, en el proceso de producción del servicio, ha sido expresamente desarrollado por Eiglier y Langeard (1989).

Grönroos (2006), coincide con Vargo y Lusch (2004), en lo que se refiere a que los conceptos y modelos de marketing basados en el servicio se ajustan mejor que los fundamentados en la lógica de bienes. Sin embargo, de acuerdo con la Escuela Nórdica, los bienes no prestan servicios como tales y los clientes no consumen bienes y servicios. Los bienes son *uno* de los varios tipos de recursos que intervienen en el proceso de servicio y es, precisamente, este “proceso”, el servicio que los clientes consumen. Para ejemplificar lo anterior, Grönroos, menciona que un cliente “no consume un taladro como un servicio”. Sin embargo, *el proceso* de utilizar el taladro, conjuntamente con la información sobre el taladro y el conocimiento sobre cómo hacer un agujero en la pared, constituye el servicio. En el ejemplo anterior, queda de manifiesto que el bien (en este caso el taladro), no es un transmisor del servicio sino que es uno de los recursos necesarios para hacer posible el proceso del servicio.

Grönroos (2006), agrega, que para el caso de los bienes de consumo duraderos y de los productos industriales en el contexto de las empresas industriales (“business-to-business”), la lógica de servicio es más aplicable que la lógica de bienes para contemplar esas situaciones. Al incorporar elementos a la interacción de los clientes para el consumo de los bienes, tales como consejos a través de un centro de información al cliente o un sitio “web” con respuestas a las preguntas frecuentes, estas interacciones del cliente también constituyen parte integrante del servicio. Al añadir suficientes elementos, la lógica de servicio ofrece una mejor guía para el marketing de productos físicos que la lógica de bienes.

Cabe mencionar, que Grönroos aconseja, que al desarrollar y aplicar modelos basados en la lógica del servicio, es importante recordar que no se debe negar el poder de ciertos conceptos resultantes de los modelos tradicionales del marketing

de bienes, como por ejemplo la fijación de precios, los tipos de comunicación, la segmentación y el posicionamiento, que no dejan de constituir variables importantes del marketing.

Grönroos (2008), hace mención a una doble faceta de la lógica de servicio: (a) cuando se utilizan recursos provistos por una empresa junto con otros recursos y habilidades provistos por los clientes, estos últimos crean valor para ellos mismos en sus prácticas diarias (lógica de servicio del cliente) y (b) cuando se crean contactos interactivos con los clientes, durante la utilización de bienes y servicios, la empresa desarrolla oportunidades para co-crear valor “con los clientes” y “para los clientes” (lógica de servicio del proveedor). A su vez, el autor subraya tres aspectos diferentes, del concepto de servicio, utilizados en la literatura actual: (a) el servicio como una actividad, (b) el servicio como una perspectiva de creación de valor al cliente, y (c) el servicio como una perspectiva de actividades del proveedor (lógica de negocios). El servicio, como actividad, comprende un proceso donde una empresa de servicio realiza alguna acción para asistir a alguien. La empresa está ofreciendo algo de valor para el cliente. Los otros dos aspectos del servicio, no están relacionados con la actividad del servicio. Se trata de perspectivas que pueden ser aplicadas como una base para la compra y el consumo de los procesos (lógica de servicio del cliente) y para el negocio de las organizaciones y estrategias de marketing (lógica del servicio del proveedor). Desde el punto de vista de las empresas, el concepto de servicio, sin duda adquiere más relevancia al ser considerado como perspectiva más que como una mera actividad. Grönroos señala, que de adoptarse la lógica de servicio dominante, se derivan consecuencias fundamentales para el marketing.

La oferta de marketing se expande desde una oferta basada en bienes hasta la inclusión de las interacciones de la empresa con el cliente. Vargo y Lush (2004, 2008), sostienen, al hablar de la lógica de servicio dominante, que las empresas sólo podrían ofrecer propuestas de valor. Sin embargo, desde el punto de vista de la lógica de servicio del proveedor, esto no parece ser lo más aceptado. De acuerdo con la lógica de bienes, las empresas pueden realizar sólo proposiciones de valor

pero no pueden involucrarse en los procesos de consumo de los clientes. No obstante, es característico de los servicios, el hecho de que las empresas, pueden influir activamente, en el modo por el cual las propuestas de valor ofrecidas, se cumplen a través de la creación de valor por parte de los clientes. Un ejemplo, se presenta en el marketing interactivo. De lo anterior, se deduce que de acuerdo a la lógica de servicio, las empresas no están limitadas a ofrecer únicamente proposiciones de valor, sino que tienen, además, la oportunidad de ejercer influencia en el logro de ese valor. Los especialistas en marketing, por lo tanto, no quedan circunscritos sólo a la realización de propuestas de valor, ya que pueden integrar, todos los aspectos relacionados con estas interacciones.

El hecho de haberse defendido durante décadas al constructo del intercambio (concepto basado en la lógica de bienes), como la esencia del marketing, ha minimizado la importancia de la creación de valor para el éxito del marketing. Como consecuencia, ha causado que los especialistas en marketing se hayan concentrado en las transacciones de corto plazo. Cuando la creación de valor es considerada el propósito del marketing, las interacciones se transforman en una clave para el concepto de marketing. Al poner el foco en las interacciones, la empresa puede realizar la transición desde la creación de valor para sus clientes a la co-creación de valor *con* sus clientes y, directamente influenciar sus resultados de valor. A pesar de que el intercambio se verifica, en el contexto de servicio, es difícil afirmar en qué momento ese intercambio tiene lugar.

Grönroos, además, plantea la interrogante sobre si todas las empresas deben ser consideradas empresas de servicio. Sostiene, que dado que los clientes consumen bienes y servicios como *servicio*, todas las empresas son empresas de servicio. A pesar de esto, reconoce, que existen clientes que al hacer sus decisiones de compra no se focalizan en los bienes y servicios como procesos de creación de valor sino que consideran a estos bienes y servicios como recursos. En estos casos, no sería efectivo aproximarse a dichos clientes con un enfoque basado en la lógica de servicio.

Finalmente, Grönroos (2008), con el objetivo de contribuir a la comprensión del

marketing, desde el punto de vista de la lógica de servicio, formula una serie de proposiciones sobre la misma. Las proposiciones de la lógica de servicio, que se presentan en la Tabla 2, se encuentran agrupadas en tres grupos: (a) proposiciones relacionadas con la creación de valor, (b) proposiciones relacionadas con la oferta de mercado y, (c) proposiciones relacionadas con el marketing.

TABLA 2. Proposiciones de la Lógica de Servicio

Proposiciones relacionadas con la creación de valor
• Según la lógica de servicio, el marketing se centra en dar soporte para la creación de valor para los clientes. • Los bienes y servicios se consumen en los procesos de autoservicio de los clientes. Estos bienes y servicios, conjuntamente con las habilidades del cliente y otros recursos disponibles y necesarios para el mismo, conforman el proceso de autoservicio. Los procesos de autoservicio constituyen los procesos de generación de valor para el cliente. • Los clientes crean valor para ellos, al utilizar los recursos mencionados con sus habilidades en los procesos de autoservicio. • La empresa no puede crear, en forma directa, valor para los clientes. Su rol es servir como facilitador del proceso de generación de valor. • Al aplicar una lógica de servicio, la empresa crea oportunidades para desarrollar interacciones con sus clientes durante sus procesos de generación de valor y, directamente, se compromete en el logro de ese valor para los clientes transformándose en un “co-creador” de valor.
Proposiciones relacionadas con la oferta de mercado
• Una oferta de mercado basada en la lógica de servicio es un proceso de soporte de valor que incluye recursos tales como bienes, servicios, información e interacciones de la empresa con el cliente durante la creación de valor en sus prácticas diarias. • Los clientes utilizan tanto bienes y servicios como recursos de entrada en los procesos de autoservicio. En este sentido, todas las empresas son consideradas empresas de servicio. Sin embargo, los clientes pueden comprar estos recursos como bienes (basado en sus capacidades de facilitar valor) o como servicios (basado en sus capacidades para alcanzar el valor). En el primer caso, los bienes son comprados como bienes y no se espera que se incluyan las interacciones “empresa-cliente” como parte de la oferta de mercado. En cambio, en el último caso, los recursos son comprados como parte del proceso de soporte de valor, con las consiguientes interacciones “empresa-cliente”, como parte de la oferta de mercado. • Adoptar una lógica de servicio es una decisión estratégica. Una estrategia basada en la lógica de servicio será aconsejable cuando los clientes compran bienes y servicios como procesos de creación de valor. De lo contrario, si sólo los compran como recursos, será conveniente desarrollar una oferta de mercado basada en la lógica de bienes.
Proposiciones relacionadas con el marketing
• La aplicación de la lógica de servicio no se restringe solamente a la oferta de proposiciones de valor. Permite, a la vez, aprovechar oportunidades que surgen de la co-creación de valor durante las interacciones con los clientes, lo que significa participar activa y directamente en la consecución de valor para sus clientes. • De acuerdo con la lógica de servicio, el constructor fundamental del marketing es la interacción (y no el intercambio). El intercambio esconde la importancia de la creación de valor para los clientes así como las oportunidades que surgen por parte de la empresa al participar en la co-creación de valor.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grönroos (2008).

2.9. Resumen y conclusiones del capítulo

En el presente capítulo se han presentado los aspectos más sobresalientes de la evolución del concepto de marketing considerando, a la vez, los aportes más recientes para esta disciplina.

Los conceptos actuales sobre marketing constituyen un logro que proviene de un conocimiento gradual que no debe ser atribuido totalmente al momento presente.

Si bien, en líneas generales, se puede concluir que no ha habido acuerdo en cuanto a la definición formal de marketing, las definiciones más actuales, descansan en torno a los conceptos clave de cliente, valor, relaciones, redes, “stakeholders” (partes interesadas) y holístico.

De la revisión de la literatura surgen indicios, de que las corrientes lideradas por Estados Unidos sobre el concepto de la disciplina del marketing, tienden a acercarse, cada vez más, a los pensamientos expresados por la corriente nórdica al respecto.

Además, se hace referencia a la lógica de servicio dominante reconociendo la importancia creciente de este concepto en el campo del marketing. En primer lugar, se exhibe un breve análisis de los aportes realizados por Vargo y Lush, quienes presentan, a la lógica de servicio dominante, como un concepto integrador de diversas corrientes que hasta el momento se encontraban diseminadas. Estos autores, resaltan la importancia del conocimiento y las habilidades como parte del intercambio y como componente esencial de las ventajas competitivas. A su vez, reconocen el rol del cliente como co-productor del valor.

Por otra parte, se analizan las principales contribuciones realizadas al respecto por Grönroos. Si bien, el autor mantiene puntos concordantes con lo expuesto por Vargo y Lush, se detiene, en especial, en explicar los aspectos con los cuales no coincide. Grönroos, cuestiona el consumo de bienes y servicios como tales y, enfatiza, la importancia del proceso de servicio.

Finalmente, en la Tabla 2, se exponen las principales implicancias, sobre el marketing, que surgen de la adopción de la lógica de servicio, de acuerdo a Grönroos (2008).

A manera de conclusión final, cabe mencionar el impacto que ha tenido la perspectiva de la lógica de servicio en el concepto de marketing. De acuerdo a este nuevo enfoque, la esencia del marketing es la interacción y no el intercambio de bienes tangibles. Pasan a adquirir relevancia los recursos intangibles, tales como la aplicación de competencias, el conocimiento humano y las habilidades que contribuyan al proceso de creación de valor. En este escenario, adquiere importancia, la figura del cliente como *co-creador* de valor durante las interacciones con la empresa. Destaca, el activo rol del cliente en el proceso de creación del valor. El papel fundamental de la empresa, a través del marketing, es facilitar el proceso de creación de valor para el cliente.

En dicho proceso de creación de valor para el cliente, el marketing de relaciones juega un rol fundamental. Considerando la relevancia del marketing de relaciones, recogida en las recientes definiciones del marketing, el capítulo siguiente se destinará a analizar este enfoque.

CAPÍTULO 3. EL MARKETING RELACIONAL

3.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es presentar los fundamentos teóricos del marketing relacional. Partiremos de las corrientes de pensamiento que dieron origen a esta nueva aproximación al marketing, hasta llegar a los diferentes enfoques que conviven en la actualidad.

Por último, exhibiremos diferentes esquemas clasificatorios del marketing analizando, especialmente, aquellos donde el marketing relacional juega un rol preponderante.

3.2. El paradigma tradicional del marketing: limitaciones y propuesta alternativa

El paradigma¹⁵ del “marketing-mix” (mezcla de marketing) fue el enfoque predominante en marketing durante los años 60 y 70, revelando una preocupación escasa por los temas relacionados a la satisfacción del cliente, una tendencia a considerar al consumidor como sujeto pasivo y, cierta falta de atención a los antecedentes y consecuencias del acto de intercambio (Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

Las “4 Ps”, que compone el núcleo del concepto de la mezcla de marketing, fueron introducidas por McCarthy, en 1960, buscando una simplificación de la agrupación

¹⁵ De acuerdo con Deshpandé, 1983, p. 102, los paradigmas, en el sentido “kuhniano”, son el conjunto relacionado de supuestos sobre el mundo que comparte la comunidad científica y que proporciona el marco filosófico y conceptual que organiza el estudio del mundo. Cumplen cuatro objetivos: (1) sirven de guía a los científicos indicándoles cuáles son los problemas importantes y las cuestiones relevantes para la disciplina, (2) permiten elaborar un esquema explicativo (teoría y modelos) donde insertar estas cuestiones y problemas, (3) establecen los criterios para escoger los instrumentos adecuados (metodologías y herramientas) y, (4) proporcionan una epistemología donde las tareas precedentes pueden ser vistas como principios de organización y desarrollo del trabajo normal en la disciplina.

de los doce elementos recogidos inicialmente por Neil Borden. El concepto de *mezcla de marketing* fue empleado por primera vez por Borden en 1950 (Borden, 1984), quien presentaba una lista inicial de doce elementos del marketing a ser considerados al realizar la planificación comercial. Cabe mencionar, que Borden no pretendía exponer una lista universal y cerrada para ser aplicada a cualquier situación de mercado. Por el contrario, se trataba de una guía que sirviera de referencia para ser finalmente adaptada a la situación de mercado particular (agregando o quitando elementos a la mezcla).

Se señala, que James Culliton, en 1948 (Borden 1984), en un estudio de costos de marketing, describía al ejecutivo de negocios como “*un tomador de decisiones, un artista, - un mezclador de ingredientes*”. Partiendo de esa idea, y considerando al especialista de marketing como un mezclador de ingredientes, Borden da origen al concepto de *mezcla de marketing*.

El pensamiento esencial que subyace detrás del concepto de la mezcla de marketing es que el marketing, a través de la gestión de distintas variables (producto, precio, comunicación y distribución), puede persuadir a los consumidores para que compren un determinado producto. Los motivos principales de la extensa aceptación del concepto de mezcla de marketing pueden hallarse en que se presenta como un instrumento sencillo con la consiguiente aplicabilidad tanto desde el punto de vista didáctico (lo que facilita al enseñanza del marketing como disciplina) como desde la perspectiva de la práctica empresarial.

Una característica fundamental del paradigma transaccional del marketing es la orientación transaccional a los clientes, en contraste con un proceso permanente de creación y mantenimiento de las relaciones entre la empresa y sus clientes. El enfoque transaccional se caracteriza por una visión a corto plazo, definido por el principio y fin del intercambio comercial.

Seth y Parvatiyar (1995), sostienen, que el origen del enfoque tradicional de marketing se encuentra luego de la segunda guerra mundial, en un contexto caracterizado por la producción en masa, posibilitado por la creciente innovación

tecnológica y por la aparición de una clase media predominante en la mayoría de las sociedades occidentales. Las economías de escala, provenientes de la producción en masa, permitieron a las empresas reducir sus costos de producción y de esta forma poder bajar sus precios con el objetivo de incrementar la cantidad de clientes.

El paradigma del marketing tradicional del marketing representó un conjunto de herramientas efectivas para el entorno social y empresarial que se había desarrollado (Grönroos, 1994). Las clases medias de los años 60, en los países occidentales, estaban ansiosas de nuevos productos y, como consecuencia, se produjo un gran incremento en las ventas de productos de consumo masivo. El marketing transaccional era muy adecuado para la comercialización de este tipo de bienes donde las relaciones entre el productor y el consumidor final eran mínimas o inexistentes.

Este enfoque estratégico, que fue exitoso en su momento, comenzó a presentar dificultades al intensificarse la competencia. Numerosas empresas, de diversos sectores, eran incapaces de colocar la totalidad de sus productos en el mercado. Por este motivo, comienza a tomar especial importancia la figura de los distribuidores. La preocupación creciente de las empresas, consistía en mantener su cuota de ventas y, para esto, los objetivos se fijaban a corto plazo centrándose en los aspectos tácticos del marketing sin prestar la atención necesaria a las relaciones a largo plazo con sus clientes.

A su vez, este paradigma dominante del marketing empezó a debilitarse cuando se intentó aplicar en el ámbito de los servicios y de los negocios entre empresas (Grönroos, 1994; Gummesson, 2002). Los académicos procuraron, entonces, introducir Ps adicionales a la lista original de cuatro elementos (Judd, 1987; Kotler, 1986; Booms y Bitner, 1996; Baumgartner, 1991). Grönroos (1994), destaca que una vez que las cuatro Ps fueron glorificadas a principios de los años 70, los nuevos elementos siempre fueron añadidos en forma de otras Ps. La Figura 4 muestra las sucesivas ampliaciones de la mezcla de marketing.

Durante la década de los 90, diversos autores sostienen que en la disciplina del marketing se está operando un cambio de paradigma (Grönroos, 1994; Aijo, 1996; Webster, 1998). Argumentan, que durante décadas, las cuatro Ps de la mezcla de marketing constituían un paradigma dominante en el ámbito académico del marketing, reflejado en la definición de marketing de la AMA de 1985. Sin embargo, este paradigma del marketing adolece de puntos débiles, entre los que destacan, el hecho de basarse en transacciones económicas de corto plazo y de presuponer una relación reactiva, de tipo “estímulo-respuesta” entre la empresa y sus clientes.

FIGURA 4. Sucesivas Ampliaciones del Marketing Mix

4 Ps McCarthy (1960)	5 Ps Judd (1987)	6 Ps Kotler (1984)	7 Ps Booms y Bitner (1982)	15 Ps Baumgartner (1991)
Product Price Promotion Place	Product Price Promotion Place People	Product Price Promotion Place Political power Public opinion	Product Price Promotion Place Process Participants Physical evidence	Product Price Promotion Place People Politics Public relations Etc...

Fuente: Gummesson, 1984.

En lo que se refiere al corto plazo, Peterson (1995), sostiene que el predominio del paradigma transaccional, al basarse en un acto puntual, persigue el intercambio a corto plazo. Este paradigma es desafiado por el del marketing relacional que defiende un trato que se prolonga en el largo plazo con el fin de mantener la lealtad y la equidad en la relación.

Con referencia al cuestionamiento de la relación de tipo reactiva, Grönroos (1994),

sostiene que la gestión de la mezcla de marketing, por su naturaleza teórica, no representa la mejor alternativa que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos conforme a la satisfacción de las verdaderas necesidades y deseos de los clientes. Grönroos (1989), en el mismo sentido, argumenta que la mezcla de marketing presenta, en realidad, un enfoque más centrado en el producto que en los clientes, lo que es contrario a los fundamentos ideológicos del marketing, según los cuales, deberían tratar de satisfacerse las necesidades de los consumidores.

Dado los planteos efectuados, Grönroos (1994), sugiere la sustitución del paradigma transaccional por el paradigma relacional.

TABLA 3. Sustitución de Paradigmas

MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL
Enfoque de 4 Ps.	Establecimiento de relaciones a largo plazo entre vendedor, clientes y otros “socios”.
Orientado a la transacción en el corto plazo.	Orientado hacia la construcción de relaciones en el largo plazo.
El vendedor es activo y el comprador pasivo.	Enfoque moderno de marketing de servicios.
Visión funcional del marketing.	Enfoque de interacciones y redes en marketing industrial.

Fuente: Adaptado de Grönroos (1994).

3.3. Los antecedentes del marketing relacional

Desde los años 80, empieza a presentarse una corriente denominada marketing relacional o marketing de relaciones que cuestiona al enfoque transaccional que predominaba hasta el momento.

El paradigma de marketing tradicional mostraba ineficiencias para dar soluciones específicas a las empresas industriales y a las del sector de servicios.

El marketing relacional tiene sus orígenes en los desarrollos y avances de la Escuela Nórdica (Berry, 1980; Grönroos, 1989), referidos a dos importantes áreas del marketing: (a) el marketing de servicios y sus ramificaciones hacia la gestión de la calidad de servicio (Grönroos 1990) y (b) el enfoque de redes aplicado al marketing industrial (Gummesson, 1996).

En las últimas décadas, la Escuela Nórdica ha contribuido significativamente al desarrollo de estas dos áreas de marketing.

La gestión de la calidad total, conjuntamente con el desarrollo de las nuevas tecnologías, ha efectuado un aporte significativo al impulso del marketing relacional.

3.3.1. El marketing de servicios

Eiglier y Langeard (1989), argumentan que el marketing de bienes y el de servicios no son dos campos separados y que las diferencias entre ambos son más de grado que de naturaleza. No obstante, señalan, que es necesario comprender las diferencias que existen entre ambos tipos de marketing y desarrollar un cuerpo teórico y práctico acorde para el marketing de servicios, que tome en cuenta sus particularidades.

Dan Iacobucci (2002), responde a quienes argumentan que “marketing es marketing” y que los conceptos de marketing de bienes serían directamente transferibles a los servicios. En tal sentido, Iacobucci afirma, que en un nivel de abstracción lo suficientemente alto, si entendemos que el marketing tiene como objetivos la comprensión y atención de las necesidades de los clientes, podría entenderse que el marketing de bienes y el de servicios persiguen las mismas metas. Sin embargo, los servicios son conceptualmente diferentes de los bienes en varias dimensiones clave. Y, aún cuando hubiera pocas diferencias conceptuales no se puede discutir las diferencias tácticas existentes al momento de implementar las prácticas de marketing entre los bienes y los servicios.

El marketing de servicios se ha consolidado como campo de estudio mostrando una

importancia creciente dentro del marketing. El marketing de servicios cuenta con un grupo de autores propio y representativo que ha contribuido al desarrollo de la disciplina del marketing en su conjunto.

Payne (1996), en cuanto al cuestionamiento sobre si el marketing de servicios y productos de consumo o industriales es similar o diferente, sostiene lo siguiente:

- La teoría del marketing, en un nivel general, es relevante para todas las relaciones de intercambio. Por lo tanto, se aplican los mismos principios y preocupaciones.
- En los niveles operativos, las características propias de los servicios requieren la necesidad de enfatizar ciertos elementos del marketing y aplicar otros de manera diferente.

De la revisión de la literatura específica sobre el marketing de servicios, surge la reiteración de cuatro características específicas del servicio: intangibilidad, producción y consumo simultáneo, heterogeneidad y caducidad.

Brooks y Hammons (1993), presentan un análisis de las diferencias entre el marketing de bienes y el de servicios así como de las implicancias derivadas de dichas características (Tabla 4).

En concordancia con las características específicas que poseen los servicios, toma especial importancia, la gestión de las interacciones entre el cliente y el consumidor del servicio.

Otras áreas de interés, están constituidas por la gestión de la calidad en la prestación del servicio, el diseño de los servicios, el marketing interno y la retención de clientes.

Las corrientes de pensamiento que más han resaltado en la disciplina del marketing de servicios son las representadas por las escuelas norteamericana y europea (simbolizada básicamente por la escuela nórdica).

TABLA 4. Diferencias entre Marketing de Bienes y Marketing de Servicios y sus Implicancias

Marketing de bienes		
Características	Descripción	Implicancias
Tangible	El producto puede ser analizado por sus características físicas para determinar si brinda satisfacción al cliente.	La tarea del responsable de marketing es diseñar el producto y colocarlo en condiciones para que esté disponible para el consumidor potencial.
La producción precede al consumo	Cuando el producto está listo para el consumo, se presenta al consumidor potencial.	El nivel deseado de calidad puede ser valorado antes de presentarse al consumidor potencial. El nivel de calidad y especificaciones del producto son consistentes de una unidad a otra.
Homogeneidad	Una vez que diseñado el producto, se puede establecer un procedimiento para que todas las unidades sean iguales.	Operación más eficiente. La experiencia del consumidor con una muestra del producto puede ser generalizada a todas las unidades del producto.
Almacenable	Los productos pueden almacenarse y transportarse.	Puede mantenerse hasta que el consumidor lo necesite, por tanto la relación entre oferta y demanda puede ser gestionada más fácilmente. No coinciden el lugar de producción y consumo.
Marketing de servicios		
Características	Descripción	Implicancias
Intangible	Los servicios no pueden ser mostrados o comunicados.	El marketing debe dirigir señales tangibles sobre la capacidad de los servicios para proporcionar satisfacción.
La producción y el consumo simultáneos	El servicio es consumido en el momento que se produce. El consumidor participa en la producción del servicio.	El consumidor es incapaz de prejuizar si el servicio proporcionará satisfacción. La satisfacción experimentada por el consumidor es subjetiva.
Heterogeneidad	Nunca será exactamente igual un mismo servicio prestado en ocasiones diferentes, debido a la variabilidad del elemento humano que interviene en la "servucción".	Es importante el entrenamiento y la formación del personal para brindar el servicio al nivel de calidad requerido en diversas ocasiones.
Caducidad	Los servicios no pueden ser almacenados.	Cada consumidor debe dirigirse al proveedor del servicio o cada productor del servicio debe ir hacia el consumidor. Deben diseñarse estrategias para afrontar las fluctuaciones de los niveles de la demanda.

Fuente: Brooks y Hammons (1993).

La escuela norteamericana destaca por las investigaciones llevadas a cabo por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), en cuanto al marco conceptual de los servicios así como a los estudios sobre calidad de servicio. Heskett, Sasser y Lovelock, por su parte, han contribuido al desarrollo del campo del marketing de servicios.

La escuela nórdica, por su lado, defiende la idea de que las decisiones relacionadas con el marketing no pueden apartarse de las decisiones integrales de gestión. Los principales representantes de esta escuela son Grönroos y Gummesson.

Otros autores, que han destacado en el campo del marketing de servicios, son los franceses Langeard y Eiglier (1987), quienes desarrollaron el modelo de “servucción”, el cual facilita la comprensión de todos los elementos intervinientes en el diseño del servicio. A su vez, se mencionan a Bateson, Blois y Normann. En particular, Normann, fue el primero en presentar el concepto de *los momentos de la verdad*¹⁶.

Brown, Fisk y Bitner (1993), analizan los orígenes y la evolución del pensamiento, así como las aportaciones teóricas en el campo del marketing de servicios, revisando las principales publicaciones referidas a este ámbito. En consecuencia, identifican tres etapas en la evolución del marketing de servicios: (a) Primera etapa: hasta 1980; (b) Segunda etapa: entre los años 1980 y 1985 y, (c) Tercera etapa: a partir de 1985.

De la revisión de la literatura, surge la relevancia que está alcanzando la perspectiva de la lógica de servicio, a partir de 2004. A los efectos de actualizar el análisis de Brown, Fisk y Bitner (1993), se incluye una cuarta etapa con los principales aportes de este enfoque.

¹⁶ Lovelock (1997), especifica que Normann empleó por primera vez el término “momento de la verdad” en un estudio sueco realizado en 1978, que posteriormente se publicó en inglés en Richard Normann, *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business* (Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons), primera edición, 1984).

a) Primera etapa: hasta 1980

Es la etapa del descubrimiento del marketing de servicios. La tesis doctoral presentada en la Universidad de Iowa por McDowell, en 1953, puede considerarse como uno de los primeros trabajos del marketing de servicios.

El final de la era se marca con el debate entre marketing de productos y marketing de servicios. Según Brown, Fisk y Bitner, durante los 27 años que abarcan este período, se identifican 120 publicaciones sobre marketing de servicios en las principales revistas internacionales del área, la mayor parte de las cuales se realizan en la década de los 70. Regan, en 1963, escribió el primero de los tres artículos sobre marketing de servicios publicados en los años sesenta en el “Journal of Marketing”. El segundo, corresponde al trabajo sobre tipologías de servicios de Judd, de 1964 y, el tercero, de Rathmell (1966), ofrece una definición de servicios que aún es citada. En 1974, Blois publica el primer artículo de marketing de servicios en el “European Journal of Marketing”, donde propone un enfoque del marketing de servicios basado en la teoría del comportamiento del consumidor. Por otra parte, en 1979, Grönross lee su tesis doctoral sobre la función de marketing en las empresas de servicios.

El primer libro de marketing de servicios fue publicado en 1964 por Johnson, siendo, su tesis doctoral de 1969, la primera en abordar la cuestión de si los bienes y los servicios son diferentes. Durante esta primera etapa el “Marketing Service Institute” promueve la investigación. Los resultados se plasman en publicaciones de autores como Eiglier y Langeard, Bateson y Lovelock, con la consiguiente importancia para el marketing de servicios.

Un debate de gran trascendencia surge en esta etapa: marketing de bienes versus marketing de servicios. Este debate, que cuestiona la legitimidad del marketing de servicios, enfrenta a dos posturas. Por una parte, una minoría de académicos sostiene que la clasificación *bienes versus servicios* no es funcional y como consecuencia cuestionan la validez del marketing de servicios. Por otro lado, los autores que trabajan en el campo del marketing de servicios dedican grandes

esfuerzos y argumentaciones para justificar su legitimidad. Entre los artículos más destacados y característicos de esta última actitud se mencionan el de Lynn Shostack de 1977 y el de Leonard Berry de 1980.

Shostack¹⁷ (1977), publica *“Liberándose del Marketing de Productos”*, marcando un punto de inflexión en este tema discutido. La autora, hace notar, con gran énfasis, la necesidad del desarrollo del marketing de servicios como área propia dentro del marketing. Kotler y Grönroos (en Lovelock, 1997), opinan que se trata de un artículo que ha perturbado el rumbo del pensamiento sobre el marketing de servicios y el marketing en general. Por su parte, el artículo de Berry¹⁸ (1980), denominado *“El Marketing de Servicios es Diferente”*, es uno de los artículos publicados, sobre el final de esta primera etapa, que contribuye al debate “marketing de bienes versus servicios”.

b) Segunda etapa: de 1980 a 1985

La segunda fase está marcada por el entusiasmo y el interés por el marketing de los servicios. Lo anterior se deriva, en parte, de la desregulación en la industria de servicios que se presenta en el mercado norteamericano y que incluye al transporte aéreo, los servicios financieros, los servicios sanitarios y las telecomunicaciones. El papel del marketing toma importancia con el aumento de la competencia. La Asociación Americana de Marketing (AMA), promueve la realización de conferencias monográficas sobre el tema y aparecen revistas especializadas (el *“Service Industry Journal”*, y el *“Journal of Professional Services Marketing”*).

Varios artículos, publicados entre 1983 y 1985, en el *“Journal of Marketing”*, constituyen contribuciones de gran impacto en el marketing de servicios.

¹⁷ El artículo original fue denominado *“Breaking Free From Product Marketing”* y fue publicado en el *Journal of Marketing*, vol. 41, enero-febrero, pp. 73-80.

¹⁸ *“Services Marketing is Different”*, escrito por Leonard Berry, fue publicado en 1980, en *Business*, mayo-junio, vol. 30, pp. 24-29.

En 1983, Lovelock formula cinco esquemas de clasificación de los servicios¹⁹. Esta clasificación posibilita extraer conclusiones de importancia para el análisis estratégico.

Dos artículos seminales de Parasuraman, Zeithaml y Berry, publicados en 1985, crean la base de una importante corriente de investigación consagrada al estudio de la calidad de servicio. Unos años más tarde, Cronin y Taylor (1992), continúan trabajando sobre dicho tema. Otro artículo importante, es el presentado por Solomon et al., en 1985, donde se sostiene que la relación entre el proveedor del servicio y el cliente es un elemento determinante de la satisfacción global del cliente.

Durante este período, la escuela nórdica, entre cuyos representantes más destacados se encuentran Grönroos y Gummesson, contribuye significativamente al desarrollo de la disciplina.

c) Tercera etapa: desde 1986 hasta 2003

A partir de 1986, la literatura sobre marketing de servicios experimenta un crecimiento explosivo en cantidad y en calidad, prosperando de manera significativa en la firmeza del tratamiento teórico y empírico de sus temas.

Para resolver las cuestiones de investigación con mayor rigurosidad, los autores del área del marketing de servicios, incorporan aportaciones provenientes de otros campos afines, especialmente de estrategia, organización, recursos humanos, gestión de operaciones y psicología social.

Entre las líneas de investigación, destaca la calidad de servicio que representa la principal y más fructífera. Según el modelo de Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988), la calidad de servicio percibida es definida como la brecha entre servicio percibido y el servicio esperado (expectativas de servicio). Este modelo, identifica las distintas brechas ("gaps") o discrepancias que dan lugar a la percepción global

¹⁹ Lovelock (1997), considera diversas variables: sobre quién recae el servicio, persona o bienes, la naturaleza de la acción, tangible o intangible, cómo es brindado el servicio, la naturaleza de la demanda, relaciones con los clientes, el grado de adaptación o estandarización del servicio y el método mediante el cual se ofrece el servicio.

de calidad y constituye, el punto de partida, para un importante cuerpo de investigaciones. La propuesta y validación de la escala de medición “SERVQUAL” (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1988, 1991), en distintos entornos e industrias de servicios, aporta un instrumento de utilidad para el impulso de estudios empíricos. A su vez, se plantea un debate entre estos autores y Cronin y Taylor, quienes proponen una escala alternativa denominada “SERVPERF”. Se trata de una escala más reducida, que solamente considera los 22 ítems relativos a las percepciones. Estos instrumentos de medida posibilitan el desarrollo de investigaciones empíricas sobre la relación entre calidad de servicios, satisfacción del cliente y lealtad, estableciéndose una discusión sobre la definición y las diferencias entre los constructos calidad de servicio y satisfacción del cliente.

Otros temas de importancia, se refieren a las interacciones entre el proveedor de servicios y el cliente, en donde se analizan aspectos tales como la experiencia y la definición de los “momentos de la verdad”. Este campo incluye tres áreas. La primera, se centra en el estudio de la gestión de la relación entre el cliente y los empleados de la empresa de servicios. La segunda, se interesa por el grado de implicancia y participación del cliente en la prestación del servicio y sus consecuencias. La tercera, analiza el papel y la importancia del entorno físico y los soportes tangibles de la relación cliente-proveedor de servicio.

c) Cuarta etapa: desde 2003²⁰

Finalmente, cabe señalar, el desarrollo del enfoque de la lógica de servicio dominante²¹ y su aporte para la disciplina del marketing. Sus principales exponentes son Vargo y Lush (2004). Destaca, también, los aportes realizados por Grönroos (2005, 2006, 2008) al respecto.

De acuerdo con la lógica de servicio dominante, la provisión de servicios constituye la esencia del intercambio, adquiriendo relevancia “el proceso”, a través del cual,

²⁰ Con el propósito de actualizar el análisis de Brown, Fisk y Bitner realizado en 1993, se propone incluir una cuarta etapa.

²¹ En el capítulo 2 (apartado 2.7.5) se presenta un análisis más detallado sobre la lógica de servicio dominante.

se desarrolla el intercambio.

En este contexto, los recursos intangibles (competencias, conocimiento y habilidades), resultan indispensables para el proceso de co-creación de valor con el cliente y, los bienes, pasan a ser considerados como mecanismos de distribución para la provisión del servicio. A la vez, toma importancia la figura del cliente como co-productor de valor.

La lógica de servicio dominante del marketing, de acuerdo con Vargo y Lusch (2004), adquiere un rol esencial sustituyendo al paradigma centrado en los bienes.

Grönroos (2005), complementa la afirmación anterior al sostener que los bienes son recursos, las empresas de bienes son empresas de servicio y, el marketing de bienes físicos debería ser visto como marketing de servicios.

En la Tabla 5 se resumen las principales contribuciones al marketing de servicios, según las diferentes etapas analizadas. Tomando como base el análisis de Brown, Fisk y Bitner (1993), se muestra una actualización incorporando una cuarta etapa con los aspectos más destacados de la lógica de servicio dominante.

TABLA 5. Marketing de Servicios: Principales Contribuciones

ETAPA	PRINCIPALES CONTRIBUCIONES
Hasta 1980	Identificación de las características de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad (Regan, 1963; Rathmell, 1966, Johnson, 1964, Grönroos, 1979, etc.). Legitimación del marketing de servicios como campo teórico diferenciado y específico (Lovelock, 1979; Berry, 1980; etc.).
1980-1985	Modelo de estrategias de marketing según la naturaleza y tipo de servicio (Lovelock, 1983). Calidad de servicio: propuesta del modelo de los “gaps”, diferencia entre percepciones y expectativas (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Relaciones proveedor de servicios y cliente (Solomon et al. 1985). Marketing de relaciones (Grönroos y Gummenson, 1985). El “marketing mix” ampliado para servicios (Booms y Bitner, 1981). Marketing interno (Grönroos, 1981, 1985, Berry, 1981).
1986-2003	Calidad de servicio: • Propuesta y validación de la escala de medición SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1988, 1991). • Propuesta alternativa de la escala SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992, 94). Relación entre calidad de servicio, satisfacción y lealtad del cliente (Bolton y Drew, 1991, Cronin y Taylor, 1992, Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1988, Taylor y Baker, 1994, Rust y Oliver, 1992). Interacciones entre proveedor de servicios y cliente: experiencia y “momentos de la verdad” (Gestión, implicancia y participación del cliente, entorno físico y soportes de la relación) (Carlzon, 1987, Berry y Parasuraman, 1992, Berry, 1987, Bitner et al., 1991). Diseño del servicio: relación con TQM y el papel de la tecnología (Shostack, 1992, Baum, 1990). Retención de clientes y marketing de relaciones (Crosby et al., 1990; Hart, 1988). Marketing interno (Berry y Parasuraman, 1991, Berry, 1987, Grönroos, 1990, George, 1990, Piercy y Morgan, 1991).
Desde 2003	Desarrollo de la perspectiva de la lógica de servicio dominante (Vargo y Lusch 2004). Grönroos (2005, 2006 y 2008), realiza una serie de contribuciones a la lógica de servicio. Principales premisas de la lógica de servicio dominante: • Las habilidades y el conocimiento son las unidades fundamentales del intercambio. • Los bienes son mecanismos de distribución para la provisión del servicio. • El conocimiento es el recurso esencial de ventaja competitiva. • Todas las economías son economías de servicio. • El cliente es siempre un co-productor de valor. • La aplicación de la lógica de servicio permite aprovechar oportunidades que surgen de la co-creación de valor durante las interacciones con los clientes. El constructor fundamental del marketing es la interacción (y no el intercambio).

Fuente: Elaboración propia a partir de Brown, Fisk y Bitner (1993), Vargo y Lusch (2004) y Grönroos (2005, 2006 y 2008).

3.3.2. El marketing industrial

De acuerdo con Gummesson (2002), la teoría del “network approach” concibe a los negocios entre empresas como interacciones en una red de relaciones. Esta corriente del pensamiento, que surge en la Universidad de Uppsala (Suecia), a finales de los 60, centra su atención en las interacciones provenientes entre las empresas y los clientes industriales.

El trabajo de Ford (1990), resume las principales aportaciones de los autores más relevantes del marketing industrial.

3.3.3. Las organizaciones en red

Otro antecedente del marketing relacional lo constituye el fenómeno de las organizaciones en red (organizaciones imaginarias).

Nalebuff y Brandenburger (1997), exponen que el paradigma tradicional del marketing, basado en un enfoque transaccional está siendo reemplazado por una nueva orientación que combina los conceptos de competición y colaboración.

Por su parte, Hunt y Morgan (1994), afirman, que como consecuencia de la economía global, se han intensificado las alianzas y los acuerdos de cooperación entre las organizaciones y que los límites entre las organizaciones se están volviendo cada vez más indefinidos.

La organización, de acuerdo con Gummesson (1996), se está transformando en una complicada red de elementos que interactúan. Este fenómeno se ve reforzado por la creciente aplicación de prácticas de “outsourcing” y del teletrabajo por parte de las organizaciones.

3.3.4. La gestión de la calidad total

Otra corriente de pensamiento, que intervino en el surgimiento del marketing relacional, fue la gestión de la calidad total (“Total Management Quality”, TQM).

Según Gummesson (2002), la gestión de la calidad total ha logrado hacer de nexo entre la gestión de la calidad interna, centrada en una orientación a la producción y la gestión de la calidad externa, concentrada en una orientación al cliente.

3.3.5. Las nuevas tecnologías del conocimiento

Por último, es necesario reconocer el impacto que han tenido las nuevas tecnologías del conocimiento (TIC) en el avance del marketing relacional (Sheth, 2002; Moller y Halinen, 2000). Dichas tecnologías, a través del CRM y “datamining”, han aumentado la eficiencia de los procesos de la información, permitiendo aplicaciones específicas para cada cliente en particular.

3.4. Las definiciones de marketing relacional y sus fundamentos

A pesar de que el marketing relacional (o marketing de relaciones) se ha transformado en un término ampliamente utilizado, la variedad de definiciones que surgen del análisis de la literatura, parecen indicar que todavía no se ha llegado a un consenso sobre su definición. Fisk et al. (1993), sostienen, que desde sus inicios, el concepto de marketing relacional se ha ido extendiendo hasta englobar un cúmulo de diferentes aceptaciones y actividades.

En la Tabla 6 se presenta, a modo de ejemplo, algunas de las definiciones propuestas de marketing relacional.

El primero en introducir el término “marketing relacional” fue Leonard Berry (1983), en el ámbito del marketing de servicios. Según este autor:

“El marketing de relaciones consiste en atraer, mantener y – en una organización de multiservicios – aumentar las relaciones con los clientes”.

(Berry, 1983, p. 25)

Esta primera aproximación al marketing relacional, sugiere que la atracción de nuevos clientes debe ser vista, como un paso inicial, en el proceso de marketing

cobrando importancia el mantenimiento y el desarrollo de las relaciones con los mismos.

Desde entonces, el término “marketing relacional” ha sido utilizado por diferentes autores incorporando al mismo un sinfín de significados.

En esta misma dirección, Jackson (1985), vuelve a poner el acento en la necesidad de establecer y mantener las relaciones entre la empresa y sus clientes, a diferencia del enfoque del marketing transaccional.

Shani y Chalasani (1992), ofrecen una definición más amplia del marketing relacional:

“un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red de relaciones con los consumidores individuales y para fortalecer continuamente la red, con el objetivo de beneficio mutuo, a través de contactos interactivos, individualizados y que proporcionen valor a lo largo de un período de tiempo” (Shani y Chalasani, 1992, p.44).

Grönroos (1994), continuando esta misma línea, ofrece una definición de marketing de relaciones muy amplia donde expone lo siguiente:

“El marketing de relaciones consiste en identificar, establecer, desarrollar, mantener e incrementar y, cuando sea necesario, finalizar relaciones rentables con los clientes y con otros socios o partes interesadas (“partners”). Estas relaciones serán frecuentes, aunque no necesariamente, de largo plazo y buscarán que las metas de las partes involucradas se vean satisfechas, esto se llevará a cabo a través del intercambio y el cumplimiento mutuo de promesas”.

De esta manera, Grönroos, enriquece la definición anterior de Berry, añadiendo varios aspectos que merecen ser mencionados: la perspectiva de relaciones con actores diferentes a los clientes, el beneficio mutuo, el cumplimiento de las promesas y la rentabilidad.

TABLA 6. Definiciones de Marketing Relacional

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1983	Berry	El marketing de relaciones consiste en atraer, mantener y – en una organización de multiservicios – aumentar las relaciones con los clientes.
1985	Jackson	El marketing relacional consiste en marketing para ganar, construir y mantener relaciones duraderas y fuertes entre los clientes industriales.
1992	Shani Chalasani	Es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red de relaciones con los consumidores individuales y para fortalecer continuamente la red, con el objetivo de beneficio mutuo, a través de contactos interactivos, individualizados y que proporcionen valor a lo largo de un período de tiempo.
1994	Grönroos	Marketing es establecer, mantener, y ampliar las relaciones con los clientes y otros socios, de manera rentable, de forma que los objetivos de las partes involucradas sean alcanzados. Esto se logra a través de intercambio mutuo y el cumplimiento de promesas.
1994	Evans y Laskin	Es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.
1994	Ballantyne	Un marco disciplinario emergente para crear, desarrollar y sostener relaciones de intercambio para proveer lazos continuos y estables en la cadena de oferta.
1994	Morgan Hunt	El marketing relacional se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener relaciones de intercambio exitosas.
1994	Gummesson	El marketing relacional es el marketing basado en la interacción dentro de las redes de relaciones.
1994	Alet i Vilagínés	Marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con los beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.
1995	Sheth Parvatiyar	Es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y los clientes.
1999	Harker	Una organización dedicada proactivamente a la creación, desarrollo y mantenimiento interactivo y rentable de los intercambios con determinados clientes (socios) selectos, está comprometida con el marketing relacional.
1999	Gummesson	Marketing relacional es el marketing visto como relaciones, redes e interacción.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

Tanto la definición de Shani y Chalasani, como la de Grönroos, resaltan que los aspectos centrales del marketing relacional son las relaciones individuales entre el

cliente y el vendedor, el beneficio mutuo y la naturaleza longitudinal de las relaciones. Ambas definiciones implican que el foco del marketing de relaciones se encuentra en la retención de clientes. Este aspecto común, ha llevado a algunos autores a cometer un error de omisión, al sostener que marketing relacional es sinónimo de “marketing de base de datos”, lo que representa una visión demasiado limitada del marketing de relaciones (Peterson, 1995).

Peterson (1995), afirma que Morgan y Hunt (1994), incurren en el defecto contrario (error de comisión), al proponer una definición de marketing relacional extremadamente genérica. Estos autores, con el afán de incluir todas las formas de relaciones, establecen que:

“Marketing de relaciones se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambio de relaciones con éxito”.

(Morgan y Hunt, 1994, p.22).

Peterson (1995), sostiene que esta última definición es demasiado amplia y que en realidad se está proponiendo una nueva definición de marketing.

De manera similar, Sheth y Parvatiyar (1995a), asumen una perspectiva amplia y se refieren al marketing de relaciones como *los esfuerzos desarrollados para ganar la fidelidad del cliente a la marca y a la empresa.*

Por otra parte, Gummesson (1996, p. 35), sustenta lo siguiente:

“Marketing de relaciones es marketing visto como relaciones, redes e interacción”

Con base a esta definición, Gummesson (1996), presenta el “modelo de las 30 Rs” del marketing relacional donde agrupa las diferentes relaciones en cuatro tipos. Los dos primeros tipos refieren al núcleo central del marketing relacional y pertenecen a relaciones de mercado orientadas externamente; reúnen a las relaciones clásicas que han sido ampliamente tratadas por la teoría tradicional del marketing y a las relaciones especiales. Los otros dos tipos restantes comprenden las relaciones que, sin ser de mercado, influyen indirectamente la eficiencia de éstas; incluye las mega-relaciones y las nano-relaciones.

La Tabla 7 detalla el modelo de las 30 Rs.

TABLA 7. Definición de Marketing Relacional: El Modelo de las 30 Rs de Gummesson

Tipo y orientación	Grupo de relación	Ejemplos
Relaciones de mercado	Relaciones clásicas	• Relaciones vendedor-cliente. • Relaciones cliente-vendedor-competidor. • Redes de distribución física.
	Relaciones especiales	• Cliente como miembro de los programas de lealtad. • Participación del cliente en las operaciones de servicio.
Relaciones no de mercado	Mega-relaciones	• Grupos de presión. • Opinión pública. • Poder político.
	Nano-relaciones	• Relaciones con clientes internos. • Relaciones con mercados internos (divisiones, centros de beneficio, unidades estratégicas de negocio).

Fuente: Gummesson, 1996.

A pesar de que Gummesson (1996), propone una distinción entre relaciones de mercado y aquellas que no los son, el límite entre ambas es impreciso. Un análisis de los vínculos existentes entre el marketing relacional y el concepto de organización imaginaria²², permite concluir la existencia de un mercado interno en las empresas y que, entre los clientes internos, se desarrollan actividades de marketing.

A su vez, tanto los clientes internos como los clientes externos interactúan en redes de relaciones, donde las fronteras entre el interior de la empresa, el exterior y el

²² Hedberg, Dahlgren, Hansson y Olve, 1994 (citado en Gummesson, 1996), definen a una organización imaginaria como un sistema donde los recursos cruciales, los procesos y los actores existen y son dirigidos incluso fuera de los límites legales, la contabilidad oficial y la descripción de la organización.

mercado se disuelven. En este contexto, el marketing relacional aporta su matiz donde se consideran además de las relaciones de competencia, las relaciones de colaboración entre las partes de una relación.

Se observa, cierto paralelismo entre la polémica en cuanto a los límites del marketing y los tipos de intercambio que debe contener el marketing relacional. Al respecto, se presentan diferentes posturas bien marcadas.

Por una parte, se encuentra un grupo de académicos que establecen unas fronteras estrictas al concepto de marketing relacional, limitándolo a las relaciones “empresa-cliente” (Berry, 1983, Shani y Chalasani, 1992). Por el contrario, otro grupo de autores, extiende la aplicación del marketing relacional a una amplia variedad de relaciones (Gummesson, 1996, 1998; Morgan y Hunt, 1994).

Peterson (1995), ha argumentado que si bien una definición amplia del marketing relacional puede resultar atractiva, se corre el peligro de diluir el valor teórico y práctico del concepto.

Coviello, Brodie y Munro (1997), sostienen que la definición amplia, ha llevado a utilizar el término marketing relacional de forma inapropiada para todo tipo de situaciones, a la vez que ha permitido una gran cantidad de interpretaciones puntuales, adaptadas a los intereses del investigador.

Bagozzi (1995), reconociendo la importancia del tema, recomienda redoblar los esfuerzos para detallar qué es puntualmente el marketing relacional.

Harker (1999), en esta dirección, realiza un pormenorizado análisis de contenido de veintiséis definiciones de marketing relacional. Consecuentemente, identifica siete constructos que cuentan con el consentimiento generalizado de las diversas escuelas del marketing relacional, y concluye, que la unificación de estas teorías no podrá efectuarse hasta que se logre una comprensión coherente y compartida de los conceptos esenciales. Estas siete categorías conceptuales que son básicas en la definición del marketing relacional son: creación, desarrollo, mantenimiento, temporal, interacción, resultado y contenido emocional. En función de ello, la definición de Grönroos (1994), resulta ser la más completa en términos de

cobertura de los conceptos fundamentales del marketing relacional más ampliamente admitidos por los estudiosos del tema.

De la revisión de la literatura, se desprende, que a pesar de las diferentes definiciones existentes y de la diversidad del alcance de cada una de ellas, pueden determinarse los fundamentos esenciales de la aproximación relacional al marketing: la colaboración, el compromiso, la confianza y la obtención de mayor valor para todas las partes intervinientes.

Uno de los pilares fundamentales del marketing relacional es la colaboración (Sheth & Parvatiyar, 1995; Gummesson, 1996; Grönroos, 1997). Según Gummesson (2002), la colaboración debe tener una perspectiva de largo plazo y todas las partes que intervienen deben obtener ventajas de la misma con una perspectiva de largo plazo. Hunt y Morgan (1994), manifiestan, que para ser un competidor efectivo en la era de la competición en red, es necesario ser un cooperador efectivo. Ésta es la paradoja del marketing relacional.

Morgan y Hunt (1994), sostienen que el compromiso y la confianza son componentes esenciales del marketing relacional. En esta dirección, argumentan, que el compromiso en una relación dota a la misma de los esfuerzos necesarios de cada parte interviniente para que dicha relación perdure en el largo plazo. Por otra parte, dichos autores hacen notar, que la confianza es un factor determinante para conseguir el compromiso en una relación.

A partir de la definición de marketing relacional de Grönroos (1990), donde se afirma que la base, para el mantenimiento de las relaciones, es el cumplimiento de las promesas, se deducen tres actividades esenciales: formular, posibilitar y mantener las promesas. Dichas actividades implican, respectivamente, tres formas particulares de marketing: el marketing externo, el marketing interno y el marketing interactivo, que es la función dominante para la construcción de relaciones a largo plazo (Bitner, 1995). El concepto de promesas se vincula con las nociones de compromiso y confianza.

De acuerdo con (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995), el compromiso es concebido

como un proceso en el que intervienen tres componentes:

1. Un componente inicial, relacionado con la credibilidad y proporcionalidad de los recursos comprometidos en la relación.
2. Un componente de actitud, relacionado con las intenciones de compromiso a largo plazo.
3. Una dimensión temporal, referida a la consistencia del componente inicial y de las actitudes presentes en la relación a lo largo del tiempo.

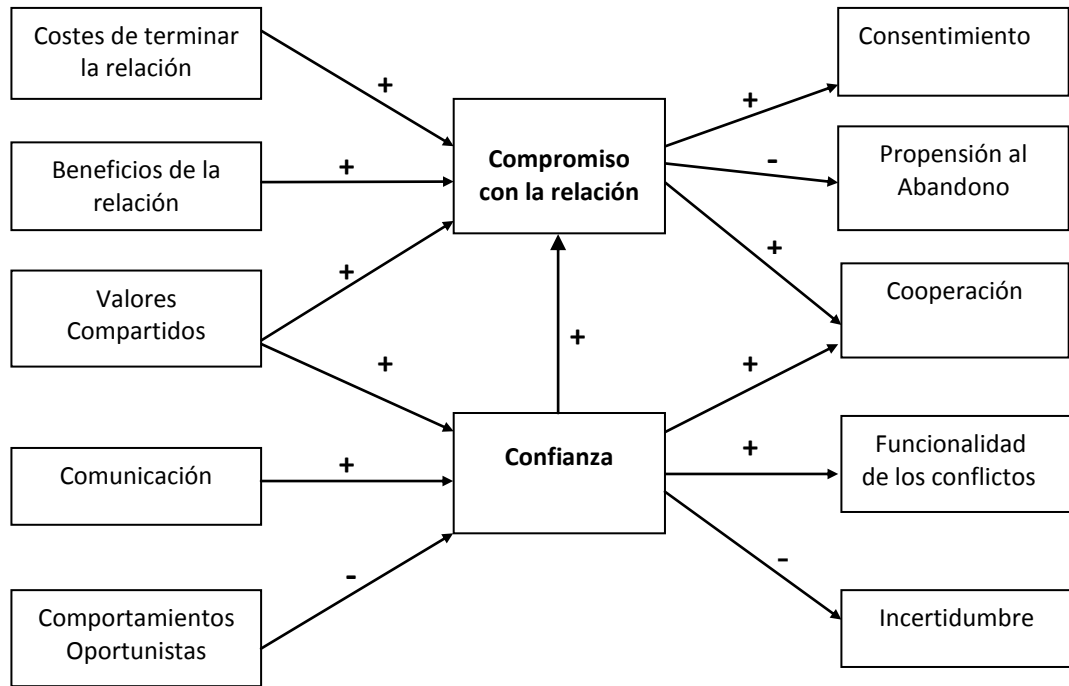
Además del compromiso, debe existir entre las partes involucradas en la relación, un sentimiento de confianza mutua. Este sentimiento de confianza mutua permitirá establecer y mantener las promesas y, consecuentemente, el fortalecimiento y mantenimiento de las relaciones (Bitner, 1995).

Según Czepiel (1990), la confianza implica que (a) no se cuestionan las buenas intenciones entre las dos partes, (b) las promesas no generan incertidumbres y (c) la comunicación entre las partes es honesta, abierta y frecuente.

Morgan y Hunt (1994), formulan la teoría “compromiso-confianza”, la cual establece que este binomio es el eje indivisible que conduce a la eficiencia, a la productividad y a la eficacia de las relaciones. Teniendo como base estos postulados, los autores proponen el modelo KMV (“Key Mediating Variables”) (Figura 5). El modelo, detalla las variables antecedentes o precursores del compromiso y de la confianza, así como ciertas consecuencias, que se derivan de la influencia de estas dos variables.

Dentro de los precursores del compromiso, se identifican las variables que tienen un efecto positivo: los costes de terminación de un contrato, los beneficios de la relación y los valores compartidos. Entre los antecedentes de la confianza, se encuentran, también, los valores compartidos, la comunicación y, con signo negativo, el comportamiento oportunista.

FIGURA 5. Modelo KMV (Key Mediating Variables) del Marketing Relacional



Fuente: Morgan y Hunt (1994, p. 22).

Como consecuencia de la influencia de las dos variables clave del modelo, se generan ciertos efectos en la relación, distinguiendo aquellas variables relacionales sobre las cuales el efecto es positivo (el consentimiento, la cooperación y el conflicto funcional), de las otras donde el efecto tiene el signo contrario (la propensión al abandono y la incertidumbre).

Otra de las características básicas del marketing relacional es, que a través del establecimiento de relaciones duraderas, fundadas en la confianza y el compromiso, debe poder conseguirse mayor valor para todas las partes (Grönroos, 1997).

Alet i Vilagínés (1994), sostiene, que los componentes del marketing relacional se pueden agrupar en dos grandes áreas: (a) la gestión de la base de clientes y (b) la gestión de la lealtad. Estas áreas, que se apoyan en la herramienta de la base de datos, están guiadas por el concepto de valor de vida del cliente.

Por su parte, Barroso y Martín (1999), mencionan los tres pilares del marketing

relacional que resultan clave para poder cumplir con las promesas e incrementar la fidelidad de los clientes: (a) la gestión de clientes, (b) la gestión de empleados y (c) la gestión de expectativas.

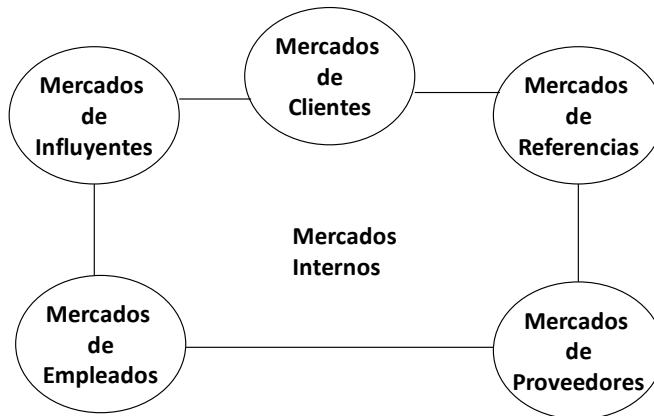
La gestión de clientes busca analizar la información como herramienta indispensable para el mantenimiento de una relación. Por otro lado, no se puede desconocer el rol que juega el personal en el mantenimiento de la relación con los clientes (gestión de los empleados). A su vez, con la gestión de las expectativas, se pretende conocer que esperan los clientes de la empresa y de la relación.

Christopher, Payne y Ballantyne (1994)²³, resaltan que el marketing relacional fue concebido desde la perspectiva de la gestión de las relaciones con los clientes o consumidores. Según estos autores, el marketing relacional supone un cambio de paradigma que incorpora la convergencia del marketing, servicio al cliente y calidad total. Afirman, que esta visión del marketing relacional es estrecha y, con el objetivo de mejorar la proposición de valor, es imprescindible tomar en cuenta otros mercados. De este modo, proponen “el modelo de los seis mercados” (Figura 6).

Las empresas deben realizar sus actividades de marketing en diferentes mercados. *“Además de planificar actividades de marketing en los mercados de los clientes actuales y potenciales, las empresas deberían considerar los mercados de los proveedores, los mercados de los empleados, los mercados de referencias, los mercados de los influyentes y los mercados internos”.* (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994, p. 30).

²³ El modelo de los seis mercados fue expuesto por primera vez en 1991, por Christopher, Payne y Ballantyne en “Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together”. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford.

FIGURA 6. El Modelo de los Seis Mercados (1991)



Fuente: Christopher, Payne y Ballantyne, (1994, p. 30).

A continuación se expone un breve análisis sobre los seis mercados presentados.

- 1. Mercados de clientes.** Los autores sostienen, que el foco de atención primario del marketing, fue y continúa siendo, el consumidor. Afirman, que a través del marketing relacional se pasa de centrarse en la venta individual al mantenimiento a largo plazo de relaciones con los clientes. A su vez, proponen una escalera de lealtad, a través de la cual describen los pasos a seguir para la consecución de la lealtad de los clientes en el marketing relacional. La misma incluye los siguientes niveles: prospectos, compradores, clientes, promotores y defensores.
- 2. Mercados de referencias.** Estos mercados incluyen los defensores y otras fuentes de referencia. Es importante que la empresa destine recursos en la gestión de estos actores y aumente las oportunidades para que estos referentes puedan ejercer su rol.
- 3. Mercados de proveedores.** En este sentido, la empresa debe tener presente la filosofía “ganar-ganar” como base de partida para la creación y mantenimiento de relaciones duraderas con los proveedores.

4. **Mercados de empleados.** Resulta vital para la empresa realizar los esfuerzos pertinentes para atraer y mantener empleados capacitados y motivados en todos los niveles jerárquicos.
5. **Mercados de influyentes.** Aquí se incluyen las actividades de marketing dirigidas a los mercados financieros, las instituciones reguladoras y el gobierno.
6. **Mercados internos.** Se refiere a las personas que trabajan dentro de la organización. Christopher et al. (1994), destacan dos aspectos fundamentales a tener presentes en estos mercados. El primer aspecto, es el concepto de cliente interno (toda persona que trabaja en una organización es, al mismo tiempo, un proveedor y un cliente). El segundo, es la importancia de que todo el personal, de manera coordinada, oriente sus esfuerzos hacia la consecución de las metas de la organización.

Por su parte, Peck, Payne, Christopher y Clark (1999), proponen una actualización del modelo original (Figura 7). El mismo, parte del supuesto de que el objetivo de la estrategia de marketing relacional es mejorar la rentabilidad a largo plazo a través de la creación de valor, y el incremento de la satisfacción y lealtad. De esta forma, parece coherente que el mercado de cliente se presente como el dominio central, en torno al cual se ubican los restantes cinco mercados.

De acuerdo con la actualización del modelo, se realizarán algunas precisiones correspondientes a cada uno de los mercados o dominios.

1. Mercado de clientes. Constituye el mercado clave del modelo y alrededor del mismo se conforma el desarrollo de las relaciones en los otros cinco mercados.

El término *cliente* es empleado de forma amplia para representar a cualquier integrante del canal de distribución de la empresa. Incluye (a) el comprador (cliente directo de la empresa), (b) el intermediario (distribuidor minorista), (c) el consumidor (individuo que se halla al final de la cadena de distribución). A pesar de que la estructura de distribución depende de factores que la condicionan, se debe tener presente la importancia de generar una red de distribución que cree valor

para el cliente.

La segmentación de los clientes debe efectuarse incorporando, a los criterios tradicionales, las variables relacionales donde es indispensable, analizar previamente, cuál es el tipo de relación más acorde para cada segmento detectado.

En cuanto a la captación y a la retención de los clientes, el marketing relacional indica que se deben desarrollar estrategias de marketing diferentes. Los autores proponen la “Escalera de lealtad del marketing relacional” a través de la cual aportan elementos relevantes para el desarrollo de las estrategias.

La “Escalera de lealtad del marketing relacional”, identifica seis niveles o escalones de clientes²⁴:

- a. **Cliente “prospecto”.** Se incluye en este nivel a los clientes potenciales que la empresa considera que se podría entablar una relación comercial.
- b. **Cliente comprador.** Se trata del cliente que ha mantenido con la empresa un único contacto comercial.
- c. **Cliente.** Este nivel lo conforman los clientes que han mantenido en varias oportunidades, relaciones con la empresa pero, con experiencias neutras (o incluso a veces negativas).
- d. **Cliente partidario.** Es el cliente que se encuentra satisfecho con las relaciones comerciales que mantiene con la empresa, pero brinda su apoyo a la misma, de manera pasiva.
- e. **Cliente defensor.** Este cliente, sintiéndose satisfecho con las relaciones comerciales con la empresa, adopta un papel activo. Gummesson (1999), ha calificado a este tipo de cliente como “empleado de marketing a tiempo parcial”, dada la importancia derivada de las acciones de este tipo de clientes para el marketing de la empresa.
- f. **Cliente socio.** Es aquel cliente que desarrolla una estrecha relación

²⁴ Peck, Payne, Christopher y Clark (1999) utilizan los siguientes términos para denominar a los clientes de los diferentes niveles: “*Prospect*”, “*Purchaser*”, “*Client*”, “*Suporter*”, “*Advocate*” y “*Partner*”.

comercial con la empresa.

La estrategia de marketing relacional debería convertir a los clientes, desde el nivel de clientes “prospecto” hasta la de cliente “defensor” o, para el caso de mercados industriales (“B2B”), hasta el nivel de “socio”. Sin embargo, los autores destacan que existen casos puntuales donde no es aconsejable desarrollar este tipo de actividades, ya sea porque el cliente no desea este tipo de relación, o porque el mismo no es lo suficiente rentable para la empresa.

FIGURA 7. El Modelo de los Seis Mercados (1999)



Fuente: Peck, Payne, Christopher, y Clark, (1999).

2. Mercado de proveedores y alianzas. Dentro de este dominio se incluyen los mercados de proveedores y los mercados de alianzas.

- a. **Mercado de proveedores.** Está compuesto por quienes suministran las materias primas y otros elementos tangibles necesarios para llevar a cabo la producción. A su vez, la oferta anterior de bienes físicos puede acompañarse de ciertos servicios que agregan valor a la oferta global. Las tendencias actuales indican que las organizaciones reducen la cantidad de proveedores

con el fin de desarrollar relaciones del tipo “ganar-ganar” para las dos partes involucradas.

- b. **Mercado de alianzas.** Este dominio está formado por las organizaciones que proveen competencias y capacidades (basadas en el conocimiento adquirido). Se trata de empresas de servicio que se dedican a cumplir con determinadas actividades que la empresa decide externalizar. En esta línea, la tendencia muestra un pasaje desde la integración vertical hacia la “integración virtual” (relaciones horizontales de alianzas). Por medio del desarrollo de alianzas y, a través del intercambio de sus capacidades y competencias, las organizaciones persiguen alcanzar sus metas convergentes.

3. El mercado de referencias. Este dominio está integrado por dos tipos de mercados: (a) el mercado de referencias de consumidores actuales y, (b) el mercado de referencias de “no-consumidores”.

El mercado de referencias de consumidores actuales se basa en la comunicación positiva “boca-oído”, donde la calidad percibida por los clientes cumple un papel decisivo. Este tipo de comunicación tiene un impacto elevado para la mayoría de las empresas. En este mercado se distingue, a la vez, dos sub-categorías, las referencias de clientes defensores (aquellos que se encuentran satisfechos con la empresa) y las de clientes pasivos (si bien se encuentran satisfechos, han adoptado una posición más pasiva). Se pretende, a través de estas dos sub-categorías de mercados, captar nuevos clientes por medio de los clientes actuales.

El mercado de referencias de “no consumidores” lo componen aquellos, que sin ser clientes de la empresa, recomiendan sus productos a posibles clientes. El impacto de este mercado dependerá del tipo de empresa analizada y lo integran los siguientes sub-mercados; *mercado de referencias generales* (de profesionales, expertos, etc.), *mercado de referencias recíprocas* (entre empresas previo acuerdos), *mercado de referencias basadas en incentivos* y el *mercado de referencias del personal de la empresa*.

4. El mercado de influencias. Este dominio de mercado se halla constituido por grupos heterogéneos entre los que se mencionan, a modo de ejemplo, los grupos de inversores, los sindicatos, las cámaras empresariales, las asociaciones de bancos, las entidades reguladoras, los medios de comunicación, los grupos de consumidores, los defensores ambientales, el gobierno central, las autoridades departamentales y los competidores actuales y potenciales.

Cada uno de estos grupos tendrá una importancia relativa que dependerá del tipo de organización y de la relevancia de cada factor de acuerdo a la coyuntura en la cual la organización desarrolla sus actividades.

5. El mercado de reclutamiento. Incluye a todo empleado potencial que presenta habilidades y capacidades que se adapten al perfil pretendido por la empresa. El reclutamiento puede realizarse de manera *externa* (por medio de agencias de personal, universidades, consultoras, etc.) o *interna* (tomando en cuenta a los empleados actuales).

6. El mercado interno. Este mercado está profundamente relacionado con el mercado de reclutamiento. Es vital que la organización cuente con personal competente para el logro de los objetivos de la misma. En este mercado toma especial relevancia la idea de *cliente interno*. De acuerdo con este concepto, cada empleado de la empresa realiza, al mismo tiempo, los roles de cliente y de proveedor.

Colgate y Danaher (2000), en esta dirección, han destacado la importancia del factor humano para la implantación exitosa de una estrategia de marketing relacional.

Debe tenerse presente, que la adopción del marketing relacional no implica obligatoriamente que la empresa deba desarrollar relaciones de alta intensidad con todos los grupos pertenecientes a los diferentes mercados.

Considerando dos variables (la rentabilidad del cliente actual o potencial y las oportunidades de creación de valor a través de la lealtad), Peck et al. (1999), determinan cuatro estrategias relacionales:

- a. **Relaciones de intensidad alta.** Esta estrategia resulta ser la más adecuada para aquellos clientes con alto potencial de rentabilidad y con grandes oportunidades de creación de valor por medio de la lealtad.
- b. **Estrategias de retención clásicas.** Este tipo de estrategias son recomendables para los consumidores, para los cuales, no resulta rentable el desarrollo de programas personalizados, con pocas oportunidades para la creación de valor derivada de la lealtad.
- c. **Estrategias de creación de valor.** Son aplicables para aquellos consumidores que no son lo suficientemente rentables como para justificar el desarrollo de programas a medida. El objetivo es aumentar la rentabilidad proveniente de estos clientes.
- d. **Estrategias de marketing transaccional.** Las técnicas de marketing transaccional son las más indicadas para aquellos consumidores de baja rentabilidad y con pocas oportunidades para incrementar su valor por medio de la lealtad.

Palmatier et al. (2009), por su parte, llevan a cabo una investigación con el fin de detectar otros mecanismos adicionales, además de la confianza y el compromiso, que impacten en el marketing relacional.

En este sentido, se centran en el rol que juega la gratitud para explicar cómo las inversiones en marketing relacional generan mejoras en el desempeño empresarial. Los autores sostienen, que la gratitud entendida como la apreciación emocional de beneficios recibidos acompañado por el deseo de reciprocidad, es un importante constructo para la efectividad del marketing relacional. Afirman, que las investigaciones en marketing que no consideran a la gratitud y, que se focalizan exclusivamente en la confianza y el compromiso, no logran capturar el efecto completo del marketing relacional. De este modo, sistemáticamente, se estaría subestimando el verdadero retorno de las inversiones realizadas en las actividades de marketing relacional.

Finalmente, se señala, que de la revisión de la literatura, se desprende, que la mayoría de los académicos, coinciden en considerar al marketing relacional como

una perspectiva con fundamentos teóricos cuyos límites no se encuentran totalmente definidos.

Seth y Parvatiyar (2000), plantean la necesidad de llegar a una definición consensuada y de delimitar el dominio del marketing relacional.

Al respecto, Reinares y Ponzoa (2004), argumentan que el mundo académico reconoce el interés y las aportaciones del marketing relacional. Los numerosos artículos, libros y congresos así lo confirman. Sin embargo, sigue siendo discutible el reconocimiento del marketing relacional como un área teórica-científica autónoma.

3.5. Los beneficios derivados de la aplicación de un enfoque de marketing relacional

Por lo general, todas las partes implicadas resultan beneficiadas al aplicarse una estrategia basada en el marketing relacional.

Desde la perspectiva de las empresas, Reichheld y Sasser (1990), han demostrado que, en particular, las empresas del sector servicio pierden anualmente alrededor del 20% de sus clientes. De su investigación, surge que con sólo disminuir el ratio de deserción de sus clientes en un 5%, las empresas pueden incrementar sus beneficios en el orden del 100%.

Los autores analizan las causas por las cuales los clientes son cada vez más rentables a medida que permanecen más tiempo como clientes de una empresa. En tal sentido afirman, que los clientes leales tienden a tolerar un sobreprecio con tal de asegurarse de obtener la calidad ya conocida por ellos, en lugar de arriesgarse a conseguir un proveedor desconocido más barato. Adicionalmente, los clientes duraderos, son más proclives a involucrarse en el desarrollo de referidos para la empresa, a través de sus recomendaciones. Los autores hacen notar, que cuanto más se repiten las compras por un mismo cliente, los costes de operación se vuelven menores y la empresa puede aumentar el nivel del servicio. Esto último, es

debido a la experiencia adquirida a través del conocimiento del cliente, que a su vez, puede ser gestionado por medio de las nuevas tecnologías (Grönroos, 1996). Y ese aumento en la calidad de servicio trae aparejado un incremento en el nivel de rentabilidad de la empresa (Storbacka, Strandvik y Gronroos, 1994).

En la misma línea, Yang y Peterson (2004), sostienen que el mantenimiento de una relación exitosa con el cliente proporciona a la empresa la obtención de una cartera de clientes satisfechos y fieles. Como consecuencia, la empresa obtiene una situación privilegiada con el consiguiente aumento de la efectividad de las acciones estratégicas que lleva a cabo. Entre los aspectos que favorecen a la empresa, se mencionan el incremento del volumen de las compras de los productos de la empresa (Narver et al., 2004) así como la disminución de los costes de comunicación y de atracción de nuevos clientes (Payne y Frow, 2005).

Complementariamente con lo anterior, resulta interesante, desde el punto de vista de la teoría del marketing relacional, conocer los motivos que incitan a los consumidores a aceptar y participar en relaciones de marketing.

Sheth y Parvatiyar (1995b), afirman, que las conductas relacionales de los consumidores en el mercado están motivadas por influencias personales, sociales e institucionales. Los autores postulan que el axioma fundamental del marketing relacional se basa en la búsqueda, por parte de los consumidores, de simplificar y minimizar los tiempos dedicados a sus compras y, esto lo logran a partir del desarrollo de relaciones de fidelidad con sus vendedores.

Sin embargo, otros académicos (Bagozzi, 1995 y Peterson, 1995), han cuestionado la validez del axioma propuesto por Sheth y Parvatiyar, ofreciendo otras explicaciones por las cuales los consumidores tienden a aceptar y participar en las relaciones con las empresas. Bagozzi y Peterson, indican, que en determinados casos, los consumidores se involucran en relaciones de marketing por un motivo totalmente opuesto al planteado por Sheth y Parvatiyar.

Por su parte, y referente a los beneficios sociales que obtiene el cliente, Bhattacharya y Sen (2003), mencionan, que dentro de los mismos, figura la relación

de amistad con el proveedor que hace sentir importante al cliente en el entorno en el cual interactúa, lo que se traduce en un reconocimiento social.

Berry (1995), al igual que Sheth y Parvatiyar (1995), señala, que el cliente puede experimentar bienestar personal a través de la relación debido a la disminución de estrés o por la comodidad proveniente por no tener que enfrentar nuevos procesos para la elección de un proveedor.

Otros intentos, para explicar los motivos que llevan a los consumidores a participar en intercambios de marketing relacional, se fundamentan en el supuesto de racionalidad del consumidor (Page y Sharp, 1997). De acuerdo con dicho supuesto, los consumidores estarán propensos a la participación cuando estimen, que a través de la misma, lograrán maximizar sus beneficios o minimizar (o al menos reducir) sus costes.

Claycomb y Martin (2002), sostienen que los clientes de aquellas empresas que incorporan estrategias basadas en marketing relacional se ven beneficiados como consecuencia de la obtención de un mayor valor añadido, un aumento en la calidad de servicio (proveniente de un trato más personalizado), una baja en los costes de transacción y un aumento de su satisfacción. Peterson y Jolibert (1995), expresan que los beneficios económicos constituyen, para el cliente, uno de los beneficios derivados del desarrollo y mantenimiento de la relación. Estos beneficios pueden provenir de ahorros monetarios como consecuencia de un trato o consideración especial en lo que se refiere a los precios de venta de los productos. Pero, también pueden proceder de cualquier tipo de ahorro en tiempo o esfuerzo que el consumidor realice.

Por último, Gwinner et al. (1998), identifican los beneficios que se derivan como consecuencia del mejor trato que recibe el cliente por la existencia de una relación basada en la confianza, lo que puede implicar la obtención de productos o servicios hechos a medida.

3.6. Resumen y conclusiones del capítulo

En este capítulo se han presentado las limitaciones del paradigma del marketing tradicional y se ha introducido el concepto del marketing relacional como una propuesta alternativa.

El paradigma del marketing tradicional, que fue exitoso inicialmente, comienza a presentar dificultades ante los entornos cambiantes y más dinámicos donde la competencia se intensifica. A la vez, dicho paradigma no resulta eficaz al aplicarse al sector servicios ni, al de mercados industriales. Prueba de lo anterior han sido los intentos desde fines de la década de los 80, por incorporar elementos adicionales a la mezcla de marketing tradicional (Judd 1987, Kotler 1986, Boom y Bitner 1996). En este contexto, diversos autores (Grönroos 1984, Aijo 1996, Webster 1998), sostienen que la disciplina del marketing empieza a transitar hacia un nuevo paradigma: el marketing relacional.

Presentadas las limitaciones del marketing transaccional, se han analizado los antecedentes del marketing relacional: marketing de servicios, marketing industrial, las organizaciones en red, la gestión de la calidad total y las nuevas tecnologías del conocimiento.

Especial atención merece el estudio de las definiciones del marketing relacional y sus fundamentos. Se parte de una primera definición aportada por Berry (1983), donde se especifica que el marketing de relaciones consiste en atraer, mantener y aumentar las relaciones con los clientes.

Seguidamente, se ponen de manifiesto diversas definiciones que contemplan mayor amplitud del concepto incorporando a las redes y la interacción (Gummesson 1999).

A continuación, se analizan los componentes del marketing relacional presentando diversos modelos que ofrecen visiones complementarias y que ayudan a la comprensión del concepto (Modelo KMV de Morgan y Hunt 1994, el modelo de las 30 R de Gummesson 1996, el modelo de los 6 mercados Christopher et al. 1994 y

Peck et al. 1999, entre otros). Finalmente, se menciona el rol que juega la gratitud en el marketing relacional como complemento de la confianza y el compromiso.

Se concluye, que los límites del fundamento teórico del marketing relacional, no se encuentran completamente definidos siendo discutible el reconocimiento del marketing relacional como un área teórica autónoma (Reinares y Ponzoa, 2004). No obstante, se reconocen las aportaciones del marketing relacional.

En esta línea, el capítulo culmina identificando los beneficios derivados de la aplicación del marketing relacional tanto desde el punto de vista de las empresas como de los clientes. En lo que se refiere a las empresas, el marketing relacional contribuye a la obtención de una cartera de clientes satisfechos y leales. Estos clientes están más dispuestos a tolerar ciertos sobrepagos a la vez que se involucran en el desarrollo de referidos para la empresa. Además, al repetirse las compras con la empresa, los costes de operación descienden y la empresa, a través del conocimiento de sus clientes, puede aumentar la calidad de servicio percibido por los mismos. Lo anterior trae consigo un aumento en la rentabilidad de la empresa.

Desde la óptica de los clientes, se presentan múltiples beneficios derivados de la aplicación del marketing relacional, entre los que destacan, el bienestar que experimentan los mismos al no tener que enfrentar el estrés proveniente de elegir nuevos proveedores, un aumento en la calidad de servicio percibido debido a un trato más personalizado y, en general, la obtención de un mayor valor añadido.

El enfoque de marketing relacional ha sido considerado en la mayoría de los intentos por clasificar al marketing. En el siguiente capítulo se presentan los principales esquemas clasificatorios del marketing. A su vez, se exponen las diferentes prácticas de marketing, llevadas a cabo por las empresas, donde los distintos tipos de marketing relacional juegan un papel relevante.

CAPÍTULO 4. ESQUEMAS CLASIFICATORIOS DEL MARKETING Y DE LAS PRÁCTICAS DE MARKETING EN LAS EMPRESAS

4.1. Introducción

En este capítulo se analizan los principales esquemas clasificatorios del marketing. En particular, se hace énfasis en el programa de investigación denominado CMP (“Contemporary Marketing Practices”). Dicho programa, tiene como objetivos principales, el describir las prácticas de marketing actuales de las empresas y profundizar en la comprensión de cómo las mismas se relacionan con sus mercados.

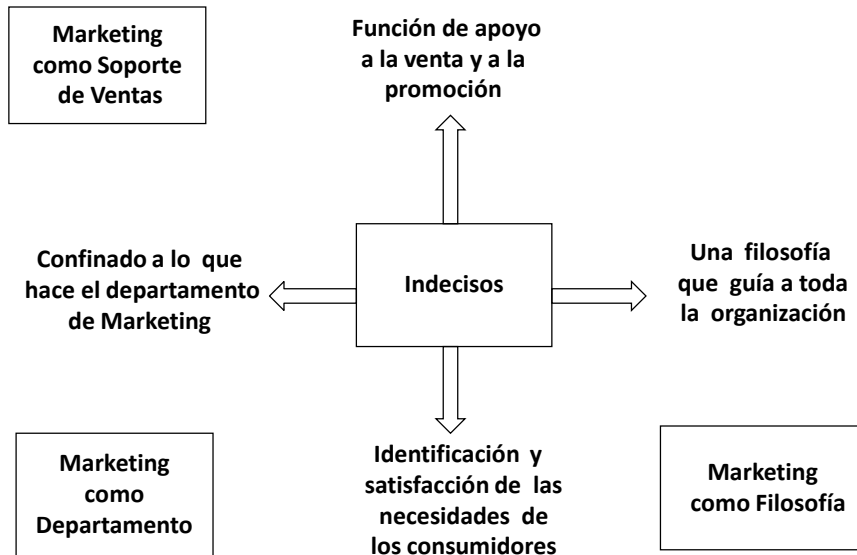
A la vez, se detallan aspectos sobre la metodología empleada por el CMP así como la evidencia empírica proveniente de sus investigaciones. Además, en el presente capítulo, se exponen, específicamente, los estudios llevados a cabo en países con economías emergentes. Finalmente, se señalan aspectos relativos a la relación entre las prácticas de marketing y el desempeño empresarial.

4.2. Los esquemas clasificatorios del marketing

Partiendo de la revisión de la literatura, se exhibirán los principales esquemas clasificatorios del marketing.

Hooley, Linch y Shepherd (1990), a través de una investigación empírica, presentan cuatro enfoques y prácticas de marketing en las empresas: marketing como soporte de la venta, marketing como departamento, indecisos y marketing como filosofía (Figura 8).

FIGURA 8. Las Empresas según su Enfoque de Marketing



Fuente: Hooley, Lynch y Shepherd (1990).

1. **Marketing como Soporte de la Venta.** Para estas empresas, el marketing es considerado, desde un punto de vista funcional, como un apoyo de las actividades de venta y promoción.
2. **Marketing como Departamento.** Este grupo lo componen las empresas que entienden al marketing como un conjunto de actividades que llevan a cabo los especialistas del marketing (tales como la investigación de mercados para detectar, y luego satisfacer, las necesidades de los consumidores).
3. **Indecisos.** En esta categoría se incluyen las empresas que no han definido su postura con relación al marketing.
4. **Marketing como filosofía.** Estas empresas consideran al marketing desde una perspectiva amplia alineada con el concepto de orientación al mercado.

La validez del paradigma dominante del intercambio, como aspecto esencial del marketing, ha sido cuestionada. Grönroos (1994), ha propuesto la sustitución del paradigma transaccional por el del paradigma relacional, lo cual ha sido expuesto

en el capítulo 3, apartado 3.2.

El concepto de intercambio económico había sido cuestionado con anterioridad. En particular, Seth et al. (1988), al analizar cuál es y cuál debería ser la perspectiva dominante del marketing, concluyen que la noción de intercambio resultaba demasiado estrecha como unidad de análisis. Los autores visualizaban una transición desde la perspectiva del comportamiento del consumidor hacia un énfasis en la perspectiva de la estrategia de marketing. Al respecto, defendían la idea de que el marketing debería estar fundado sobre dos pilares: (a) una comprensión cabal de las necesidades y comportamientos de los consumidores y (b) un análisis crítico de las oportunidades para generar ventajas competitivas. Afirmaban, que el desafío para los teóricos del marketing consistía en desarrollar teorías que incorporaran, en su justa medida, ambos pilares fundamentales.

Por otra parte, Grönroos (1995), opina que las prácticas empresariales de marketing indican que el desarrollo de interacciones entre empresas y/o consumidores no siempre incluye intercambio y, no obstante, permiten lograr el beneficio recíproco por medio de actividades compartidas. Por lo tanto, argumenta, que el intercambio económico no debería ser la unidad de análisis esencial del marketing.

De todas formas, queda implícito, que en este proceso para alcanzar el beneficio recíproco a través de la asociación, pueden intercambiarse conocimiento, experiencia u otros recursos. De acuerdo con el enfoque de Houston, Gassenheimer y Maskulka²⁵ (1992), cada parte entrega y recibe “valor” que puede adquirir múltiples formas, incluyendo, a las experiencias compartidas.

Por su parte, Wensley (1995), sostiene que es posible adoptar una postura conciliadora en la cual el intercambio es aceptado como un proceso central del

²⁵ F. Houston, J. Gassenheimer y J. Maskulka, en su libro “Marketing Exchange Transactions and Relationships” (1992), analizan el rol que juega el intercambio en la disciplina del marketing. Afirman, que a pesar de que la AMA (1985), definía al marketing como un proceso de intercambio, este concepto todavía no había sido incorporado en la propia disciplina. Los autores analizan las condiciones necesarias para el intercambio y, en particular, las formas que toma el “valor” en este proceso.

marketing que varía en amplitud, dependiendo de la perspectiva de marketing con la cual se lo examine. De este modo, con esta postura integradora, sería factible la convivencia del concepto de intercambio con el marketing relacional. Sin embargo, se señala, que a pesar de reconocer al intercambio como el centro de la disciplina del marketing, es necesario el logro de una cooperación mutuamente satisfactoria en el largo plazo. De acuerdo con Berry (1983), los costes de llegar a una transacción con un cliente potencial, en un primer contacto, resultan elevados; los beneficios pueden ser nulos o negativos. Asevera, que resulta más rentable conseguir la lealtad del cliente en una relación estable de largo plazo.

En este escenario, sería aceptable replantear el concepto tradicional de intercambio, entendiendo que el mismo comprende, además de las estrictas decisiones de comprar y vender un producto, las decisiones conscientes de establecer y mantener relaciones beneficiosas para las partes involucradas.

Se ha hecho referencia a que el marketing relacional se ha originado principalmente dentro de los ámbitos del marketing de servicios y del marketing industrial. No obstante, su influencia se ha extendido a otras áreas de aplicación. Sheth y Parvatiyar (1995), consideran los beneficios del marketing relacional para los mercados de consumo.

Grönroos (1989), entendiendo que las decisiones de marketing estratégico deben apoyarse en una mayor o menor intensidad de componentes relacionales, dependiendo si se trata de mercado de bienes de consumo o de servicios, presenta un “continuo estratégico”.

El “continuo” comprende dos posiciones extremas: las transacciones puntuales y las relaciones estables (Tabla 8).

De acuerdo a este planteo, el marketing relacional, en términos generales, sería totalmente aplicable para el caso de los servicios a la vez que, el marketing transaccional, se adaptaría más para el caso de los mercados de bienes de consumo masivo.

TABLA 8. Continuum en las Estrategias de Marketing

CONTINUUM	MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL
Función de marketing dominante	Dominado por el marketing mix	Dominado por el marketing interactivo
Programa de marketing	Domina la calidad técnica relacionada con el resultado	Domina la calidad funcional
Sensibilidad al precio	Clientes muy sensibles al precio	Clientes poco sensibles al precio
Interrelación entre el marketing y otras funciones	Limitado o inexistente, no estratégica	Sustancial, con importancia estratégica
Continuum típico de las situaciones de marketing	Bienes de consumo masivo	Bienes duraderos Bienes industriales Servicios

Fuente: Grönroos (1991, 1995).

Por su parte, Aijo (1996), presenta, a través de una matriz (Tabla 9), dos dimensiones conceptuales del marketing relacional: por un lado, la duración y amplitud de la relación y, por otro, la cantidad de partes involucradas en el proceso de cooperación.

TABLA 9. Dimensiones Definitorias del Marketing Relacional

DURACIÓN E INTENSIDAD DE LA RELACIÓN	L/P -ALTA (Relaciones continuas)	MARKETING RELACIONAL	MARKETING RELACIONAL Y REDES
	C/P BAJA (Relaciones discretas)	MARKETING TRANSACCIONAL	TRANSACCIONES DE REDES
		BAJO- POCOS PARTICIPANTES (foco en la relación vendedor-comprador), PROCESO LIMITADO	ALTA PARTICIPANTES Y PROCESO EXPANDIDOS
	NÚMERO DE PARTICIPANTES, AMPLITUD Y EXTENSIÓN DEL PROCESO DE RELACIÓN		

Fuente: Aijo, (1996, p. 16).

La combinación de estas dos dimensiones representa los dominios propios del marketing relacional y del marketing transaccional.

Page y Sharp (1997), identifican diferentes tipologías de marketing tomando las dimensiones de las características de los productos, de los consumidores, de los vendedores y de la situación de compra (Tabla 10).

TABLA 10. Intercambio Transaccional Vs. Intercambio Relacional

	RIESGO BAJO E IMPLICANCIA ALTA	RIESGO ALTO E IMPLICANCIA BAJA
Baja confianza en habilidades personales y simpatía, poca venta personal y facilidad para comparar proveedores	Enfoque Transaccional	Enfoque Relacional
Gran confianza en habilidades personales y simpatía, alta intensidad de venta personal y dificultad para comparar proveedores	Enfoque Relacional	Enfoque Relacional

Fuente: Page y Sharp, (1997, p. 929).

Coviello, Brodie y Munro (1997), en la misma línea que Nevin (1995), afirman que el marketing es más complejo que una simple dicotomía.

De acuerdo con los autores, las tentativas por comprender y analizar el contenido del marketing en el contexto contemporáneo se ven obstaculizadas por (a) la variedad de términos utilizados para describir y definir al marketing, (b) las diferentes unidades de análisis utilizados como referencia por las distintas escuelas de investigación y, (c) por la perspectiva de que ciertos tipos de marketing son más convenientes que otros para determinados sectores o industrias.

A través de un análisis de contenido sobre los términos asociados con marketing, en investigaciones previas, Coviello, Brodie y Munro (1997), identifican tres temas frecuentes: intercambio, relaciones y aspectos directivos, donde a su vez, los dos primeros constituyen el par más discutido de la literatura.

Cabe precisar, que el marco del CMP se presenta como una síntesis de los principales autores sobre prácticas de marketing. Considera tanto a los principales exponentes de Estados Unidos (entre los que se mencionan a Berry 1983, Houston, Gassenheimer, Maskulka 1992, Webster 1992, Hunt y Morgan 1994, Seth y Parvatiyar 1995a), representantes de las escuelas Nórdica-Europea (por ejemplo, Ford 1990, Grönroos 1994, Gummesson 1991) y de la escuela Anglo-Australiana (por ejemplo Lovelock, Payne y Ballantyne 1991).

Coviello, Brodie y Munro (1997), proponen un esquema clasificatorio del marketing basado en dos grandes grupos de dimensiones: las de intercambio relacional (Tabla 11) y las de aspectos directivos (Tabla 12). El marco clasificatorio resultante da lugar a doce dimensiones.

El primer grupo de dimensiones (intercambio relacional), toma en cuenta la discusión existente entre quienes defienden el concepto de intercambio como eje central del marketing y aquellos que patrocinan la noción de relaciones, ya que abarca, conjuntamente, las perspectivas del enfoque tradicional y del enfoque relacional.

El segundo grupo de dimensiones planteado (aspectos directivos), toma en cuenta los argumentos de Ambler (1994) y Houston, Gasemheimer y Maskulka (1992), sobre la importancia de considerar los aspectos relacionados con la gestión y dirección de marketing (Tabla 12).

Como consecuencia de este trabajo, se identifican dos grandes perspectivas en marketing: la perspectiva transaccional y la perspectiva relacional. Estos dos enfoques originan cuatro tipos diferentes de marketing que no son mutuamente excluyentes (ver esquema clasificatorio en las Tablas 11 y 12).

TABLA 11. Tipos de Marketing Clasificados según las Dimensiones de Intercambio Relacional

	PERSPECTIVA TRANSACCIONAL	PERSPECTIVA RELACIONAL		
	MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING DE BASE DE DATOS	MARKETING DE INTERACCIÓN	MARKETING DE REDES
PROPÓSITO DEL INTERCAMBIO	Transacción económica	Información y transacción económica	Relaciones de interacción entre comprador y vendedor	Nexos de relaciones entre las empresas
PARTES INVOLUCRADAS	Una empresa y los compradores en el mercado general	Una empresa y sus compradores en un mercado objetivo	Vendedores individuales y compradores (pareja)	Compradores, vendedores y otras empresas
PATRONES DE COMUNICACIÓN	Empresa-mercado	Empresa-individuo	Individuo-individuo (a través de organizaciones)	Empresa-empresa (envolviendo a los individuos)
TIPO DE CONTACTO	Impersonales	Personalizados	Interpersonales (basados en el compromiso, la confianza y la cooperación)	Impersonal-interpersonal (desde próximos a distantes)
DURACIÓN DEL INTERCAMBIO	Discreta	Discreta y a través del tiempo	Continua (puede ser de corto o largo plazo, mutuamente adaptativa)	Continua (estable pero dinámica, puede ser a corto o largo plazo)
FORMALIDAD DEL INTERCAMBIO	Formal	Formal (incluso personalizada vía tecnología)	Formal e informal (a nivel empresarial y social)	Formal e informal (a nivel empresarial y social)
EQUILIBRIO DE PODER	Vendedor activo, Comprador pasivo	Vendedor activo-comprador menos pasivo	Vendedor y comprador activos y adaptativos (interdependientes y recíprocos)	Todas las empresas son activas y adaptativas

Fuente: Coviello et al., (1997, p. 510).

TABLA 12. Tipos de Marketing Clasificados según las Dimensiones de Aspectos Directivos

	PERSPECTIVA TRANSACCIONAL	PERSPECTIVA RELACIONAL		
	MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING DE BASE DE DATOS	MARKETING DE INTERACCIÓN	MARKETING DE REDES
OBJETIVO EMPRESARIAL	Atraer a los consumidores	Retener a los clientes	Interacción (establecer, desarrollar y facilitar relaciones de cooperación para el beneficio mutuo)	Coordinación (interacción entre vendedores, compradores y otras partes, a través de empresas múltiples para el beneficio mutuo, intercambio de recursos, acceso al mercado, etc.)
FOCO DE LAS DECISIONES	Producto o marca	Producto/marca y clientes (en el mercado objetivo)	Relaciones individuales	Relaciones, nexos entre empresas (de la red)
INVERSIÓN	Activos internos de marketing (centrándose en las capacidades necesarias para las 4 Ps)	Activos internos de marketing (centrándose en capacidades de comunicaciones, información y tecnología)	Activos externos de mercado (centrándose en establecer y desarrollar relaciones con otros individuos)	Activos externos de mercado (centrándose en desarrollar la posición de la empresa en la red de empresas)
NIVEL DE DIRECCIÓN	Directores funcionales (director Comercial, de Desarrollo de Producto)	Directores especialistas (Director de Servicio al Cliente, Director de Fidelidad)	Directivos de diversas funciones y niveles de la empresa	Director general
MARCO TEMPORAL	Corto plazo	Largo plazo	Corto o largo plazo	Corto o largo plazo

Fuente: Coviello et al., (1997, p. 511).

A continuación, se exponen las principales características de ambas perspectivas y los tipos de marketing que surgen de las mismas.

- 1. La perspectiva del marketing transaccional.** Este enfoque está representado por el propio **marketing transaccional**.

“El marketing transaccional implica a una empresa atrayendo y satisfaciendo clientes potenciales, por medio de la gestión de la mezcla de marketing (AMA, 1985).” (Coviello et al. 1997, pág. 509).

El proceso supone la creación de transacciones económicas discretas. Cabe precisar que, aunque las transacciones con el cliente continúen a lo largo del tiempo, las mismas son tratadas de manera aislada, en el contexto de un proceso formal e impersonal. Los compradores son pasivos en la relación y, el vendedor, activamente, gestiona el intercambio. La comunicación se realiza, entonces, desde el comprador “hacia” el mercado masivo. Desde el punto de vista de gestión, el marketing transaccional involucra cuatro funciones operacionales: el desarrollo de productos, la fijación de precios, la promoción y la distribución. Los esfuerzos de marketing se centran en un producto o marca que es “dirigido” hacia un grupo identificado de clientes. Las actividades de marketing son planificadas, por lo general, para el corto plazo, y se encuentran a cargo al departamento o área de marketing. A su vez, la coordinación con otros departamentos de la empresa es limitada.

2. La perspectiva del marketing relacional, que incluye:

a) Marketing de base de datos.

“El marketing de base de datos es, básicamente, una herramienta o técnica usada por las empresas para desarrollar y administrar relaciones de largo plazo entre la empresa y sus segmentos de clientes que decide atender”. (Coviello et al., 1997, pág. 512).

A la vez, Coviello et al. (1997), sostienen que el marketing de base de datos es similar al marketing “uno por uno” desarrollado por Peppers y Rogers²⁶. El marketing de base de datos comprende aquellos instrumentos de marketing basados en la tecnología de la información, que se destinan al desarrollo de las relaciones individuales con los clientes. Las relaciones, son entonces, facilitadas y personalizadas a través del uso de la tecnología. El objetivo es la retención de clientes identificados, a lo largo del tiempo. El marketing es “hacia” el cliente más que “con” el cliente. El marketing de base de datos involucra tanto al intercambio económico como el de

²⁶ Don Peppers y Martha Rogers, publican en 1993, “The One to One Future”, donde profundizan el concepto del marketing “uno por uno”. El libro fue traducido al español en 2000 con el título “Uno por uno, el marketing del siglo XXI”.

información. Las relaciones por sí mismas no son cercanas ni interpersonales y se facilitan y personalizan a través del uso de tecnología (principalmente con base de datos y la utilización de internet). Las bases de datos, así como la tecnología que la soporta y la información contenida (y su mantenimiento), son considerados verdaderos activos internos y controlables para la gestión por parte de los especialistas de marketing.

Copulsky y Wolf (1990), detallan el proceso del marketing de base de datos: (1) Identificar y construir una base de datos de los clientes actuales y potenciales, (2) entregar mensajes diferenciados a estos clientes, utilizando los canales más adecuados, considerando las características de consumo y preferencias y (3) hacer un seguimiento de cada relación para monitorear el costo de captar el cliente y su valor vida de sus compras.

b) Marketing de Interacción.

“El marketing de interacción implica interacción cara a cara dentro de las relaciones. Tiene lugar a un nivel individual basado en procesos sociales e interacciones personales”. (Coviello et al., pág. 513).

El centro de la atención se traslada desde los productos y la empresa como unidades, a las personas, organizaciones y el proceso social que une a los actores en el mantenimiento de las relaciones. La confianza, orientación mutua, dependencia, satisfacción, compromiso y adaptación se encuentran presentes en estas relaciones que se basan en el intercambio social. El marketing de interacción implica, entonces, interacciones “cara a cara” entre individuos, siendo la comunicación, realmente, “con” el cliente. Tanto el cliente como la empresa, invierten recursos para el desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas.

Las relaciones de intercambio pueden tener lugar tanto a nivel formal como informal con las partes siendo mutuamente activas y “adaptativas”.

Por otra parte, la relación basada en la interacción, difiere de una simple relación a largo plazo, ya que involucra negociación y planificación conjunta. A la vez, el foco del intercambio se expande para incluir la continua creación

de valor para todas las partes involucradas. Se trata de una interdependencia recíproca.

El marketing de interacción no es responsabilidad de un especialista de marketing, sino que la misma se comparte a con diferentes áreas de la empresa interviniendo personal de los más diversos niveles incluyendo a gerentes de distintas áreas y gerente general.

c) Marketing de redes.

El marketing de redes tiene lugar a lo largo de organizaciones, donde las empresas comprometen recursos para alcanzar una posición en una red de relaciones. Esto se logra, generalmente, a través de transacciones comerciales y sociales en el tiempo, como resultado de desarrollar y mantener relaciones. (Coviello et al., 1997, pág. 515).

En el marketing de redes, las relaciones son parte de una red mayor y, por este motivo, las mismas pueden ser cercanas (interpersonales) o distantes (impersonales).

Johanson y Mattsson (1985), definen al marketing de redes como aquellas actividades que sirven para establecer, mantener, desarrollar y, a veces, romper relaciones, para determinar las condiciones de intercambio y administrar el intercambio actual.

De acuerdo con Gummesson (1994), el marketing, en este contexto, implica la creación, utilización y el mantenimiento de la red.

El marketing de redes puede ser conducido desde un nivel de administración general o por otros administradores, “encargados de marketing de tiempo parcial”, provenientes de otras áreas funcionales de la organización, o incluso, por especialistas externos a la empresa. Las relaciones de la red pueden establecerse con los clientes, distribuidores, proveedores, competidores, etc.

Seguidamente, a manera de resumen, y a los efectos de precisar cada uno de los tipos de marketing integrantes de la perspectiva relacional, se presentan las principales características de cada uno de los mismos finalizando con un ejemplo

práctico representativo del tipo de marketing.

Las principales características del **marketing de base de datos** son las siguientes:

- Frente al mercado en el cual interactúa la empresa, el principal objetivo es la toma acciones para obtener información para la base de datos de los clientes.
- Se utilizan herramientas basadas en la tecnología para alcanzar y retener clientes.
- La comunicación de la empresa es dirigida a determinados segmentos de consumidores.
- Incluye tanto los intercambios económicos como los de información.
- El tipo de relación es personalizada pero distante, caracterizada por contacto ocasional. La relación no involucra comunicación interpersonal ni interacción individual.
- Las actividades de marketing de la empresa intentan retener a los clientes.
- Los recursos de la empresa (tiempo, personas y recursos financieros) son invertidos en la obtención y el mantenimiento de base de datos para mejorar la comunicación con los clientes.

Ejemplo de marketing de base de datos. *Una empresa de telefonía envía correos electrónicos a clientes con determinados requisitos de facturación (de acuerdo a sus bases de datos) y les ofrece un producto de banda ancha de alta velocidad para conexión a internet. En el correo, se utiliza el nombre del cliente, el cual es filtrado automáticamente por el sistema informático.*

El **marketing de interacción** destaca por lo siguiente:

- Frente al mercado en el cual interactúa la empresa, el principal objetivo es construir relaciones a largo plazo con clientes específicos.
- Se enfatiza el desarrollo de relaciones interpersonales para crear la interacción cooperativa entre compradores y vendedores con el fin de obtener beneficios mutuos.

- El contacto de la empresa con los clientes es personalizado, entre el personal de la empresa y el cliente, o sea contacto interpersonal. Implica interacción “cara a cara”. Se trata de interacciones complejas que son iniciadas y gestionadas por individuos.
- El personal de los diferentes departamentos de la empresa y de diferentes cargos, interactúa personalmente con los clientes individuales.
- Las actividades de marketing están enfocadas en aspectos relacionados con relaciones personalizadas con los clientes.
- Los recursos de la empresa (tiempo, personas y recursos financieros) son invertidos en establecer y mantener relaciones puntuales con clientes individuales.

Ejemplo de marketing de interacción. *Un ejecutivo de clientes de una empresa de telefonía móvil interacciona con su cartera de clientes a través de un contacto personalizado, El ejecutivo visita al cliente en su domicilio y lo asesora sobre los planes más convenientes para la empresa. A la vez, la empresa, a iniciativa de la misma contacta al ejecutivo, directamente, cuando lo considera oportuno.*

El **marketing de redes** queda caracterizado por:

- Frente al mercado en el cual interactúa la empresa, el principal objetivo es establecer relaciones con otras organizaciones del mercado (por ej. con proveedores, distribuidores y otras organizaciones de interés).
- Se centra en el desarrollo de relaciones entre empresas para permitir la coordinación de actividades entre múltiples actores para el beneficio mutuo, intercambio de recursos, etc. Se refiere a la totalidad de relaciones en un mercado o industria, por ejemplo, múltiples relaciones de red entre empresas.
- El tipo de relación con los clientes se caracteriza por contacto con personas tanto de la empresa como a través de personal de otras organizaciones con las cuales la empresa mantiene relaciones de interés mutuo, tales como proveedores, distribuidores y otras empresas.

- Las actividades de marketing intentan coordinar actividades entre los diferentes departamentos de la empresa y los clientes, los proveedores, los distribuidores y otras empresas con las cuales interactúa la empresa.
- Los altos directivos de la empresa se relacionan con otros directivos de otras empresas con las cuales se mantienen vínculos comerciales.
- El contacto de la empresa con sus clientes va desde impersonal a interpersonal, a través de la empresa o incluso, por medio de otras empresas, con las que la empresa mantiene alianzas o ciertas relaciones de interés mutuo (tales como distribuidores, proveedores y otras empresas).
- Las actividades de marketing están enfocadas en aspectos relacionados con la generación y el mantenimiento de relaciones entre la empresa y sus proveedores, distribuidores y otras organizaciones de interés para la empresa.
- Los recursos de la empresa (tiempo, personas y recursos financieros) son invertidos en desarrollar y mantener las relaciones con todos los integrantes de la red de la empresa tales como proveedores, distribuidores y otras empresas que resultan de interés para la empresa.

Ejemplo de marketing de redes. *Un hotel que mantiene alianzas con otros hoteles, para el caso de recomendarse mutuamente en los casos de no contar con habitaciones disponibles. A su vez, mantiene convenios con un club deportivo que permite a los clientes del hotel hacer uso de sus instalaciones. El club recibe a cambio, el pago de una cuota con descuentos especiales y a su vez recomienda el hotel a través de carteles dentro del club. De manera similar crea alianzas con restaurantes de la zona, y ofrece a sus clientes cenas en los mismos. Mantiene también alianzas con taxis con el compromiso de que los choferes de los taxis recomienden al hotel.*

En lo que se refiere a las similitudes y diferencias de los distintos tipos de marketing, es de notar que tanto el marketing transaccional como el de base de datos se basan en una comunicación “hacia” el cliente, a diferencia del marketing de interacción, donde la comunicación es “con” el cliente.

El foco del marketing de base de datos y el del marketing transaccional, es, en ambos casos, “la transacción de mercado”. No obstante, el marketing de base de datos comprende tanto el intercambio económico como el de información. A su vez, en el marketing de base de datos, el intercambio es discreto (al igual que en el marketing transaccional), pero se mantiene a lo largo del tiempo (lo que es una diferencia con el marketing transaccional).

El marketing de base de datos, por lo general, no involucra comunicación e interacción interpersonal entre los individuos (a diferencia del marketing de interacción).

Peppers y Rogers (2000), para explicar el potencial del marketing de base de datos (al que llaman marketing “uno por uno”), recurren a compararlo con el marketing masivo (marketing transaccional). Al respecto, los autores sostienen que el marketing masivo exige gerentes de productos, que venden un producto por vez al mayor número posible de clientes, mientras que el marketing de base de datos, exige gerentes de clientes que venden el mayor número posible de productos a un cliente por vez. El marketing de base de datos trata de conseguir un flujo constante de nuevas compras de parte de los clientes actuales. Además, una empresa que aplica marketing transaccional, trata de diferenciar sus productos, en lugar de diferenciar a sus clientes (como en el caso del marketing de base de datos).

Por otra parte, y en lo que respecta a la comparación entre el marketing de base de datos y el marketing de interacción, cabe señalar lo siguiente. El marketing de base de datos implica una cierta forma de relación que es personalizada, aunque distante, mientras que el marketing de interacción supone precisamente, “una interacción” cara a cara dentro de la relación. Las relaciones de intercambio pueden tener lugar tanto a nivel formal como informal con las partes siendo mutuamente activas y “adaptativas”, por lo tanto el marketing de interacción es claramente diferente a la herramienta/técnica del marketing de base de datos.

El marketing de base de datos es responsabilidad de especialista de marketing; el marketing de interacción involucra a individuos de diferentes áreas y en diferentes niveles incluyendo a diversos gerentes.

Por otra parte, el marketing de redes surge como una perspectiva holística del

marketing de interacción. El marketing de redes, aparece entonces, como un tipo de marketing relacional más sofisticado y con una orientación más estratégica involucrando múltiples actores a la vez. El marketing de redes y el de interacción difieren del marketing de base de datos, el cual, en cierto sentido, es una forma más cercana del marketing transaccional. Al respecto, se puede afirmar, que el marketing de base de datos representa el nivel más elemental de marketing relacional.

Brodie, Coviello, Brookes y Little (1997), tomando como base el marco conceptual de las tipologías propuestas por Coviello et al. (1997), llevan a cabo un estudio sobre las prácticas de marketing de las empresas. Los autores sostienen, que los cuatro tipos de marketing: transaccional, de base de datos, de interacción y de redes, se encuentran representados con distintos grados de intensidad, dependiendo del sector analizado. De este modo, a diferencia del enfoque del “continuo estratégico” presentado por Grönroos, en una misma organización coexisten aproximaciones de marketing transaccional y de marketing relacional. Por lo tanto, el marketing relacional no sustituye al marketing transaccional, sino que los dos enfoques conviven constituyendo un mismo paradigma.

De manera complementaria, los autores determinan que existe una asociación positiva y significativa entre el enfoque de marketing transaccional y el marketing de base de datos. Esto equivale a decir que, aquellas empresas que practican el marketing transaccional en un grado importante, también llevan a cabo actividades de marketing de base de datos. Algo similar, sucede entre el marketing de interacción y el de redes, así como entre las prácticas de marketing de interacción y las de marketing de base de datos. Por otro lado, no se encontró asociación entre el marketing de interacción y el marketing transaccional.

Coviello, Brodie y Munro (2000), tomando como base el análisis de la literatura y entrevistas informales con especialistas en marketing, revisan el marco clasificatorio propuesto en 1997. Como resultado, los autores proponen reducir las doce dimensiones originales a nueve. En particular, las dimensiones originales denominadas “partes involucradas”, “patrones de comunicación” y “equilibrio de

poder” se combinan formando una sola dimensión.

Esta nueva dimensión, titulada “naturaleza de la comunicación”, pretende captar la naturaleza de las relaciones de comunicación entre las partes en el mercado. De este modo, la relación puede implicar a la organización comunicándose con un mercado masivo pasivo o, individuos en varios niveles de la organización interactuando personalmente y activamente con los clientes individuales.

Además, las dos dimensiones originales llamadas “duración” y “marco temporal”, se unen para dar lugar a una sola dimensión que refleje la longevidad de la relación: “duración del intercambio”. La Tabla 13, presenta los cuatro tipos de marketing clasificados por los grupos de dimensiones de intercambio y de aspectos directivos que, a la vez, contemplan las nueve dimensiones revisadas.

TABLA 13. Cuatro Tipos de Marketing Clasificados por las Dimensiones del Intercambio y Aspectos Directivos

	PERSPECTIVA TRANSACCIONAL	PERSPECTIVA RELACIONAL		
	MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING BASE DE DATOS	MARKETING DE INTERACCIÓN	MARKETING DE REDES
PROPÓSITO DE INTERCAMBIO	Transacciones Económicas	Transacción económica y de información	Relaciones interpersonales entre vendedor y comprador	Relaciones conectadas entre empresas
NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN	Empresa hacia Mercado masivo	Empresa hacia Segmentos o individuos	Individuos con individuos a través de la organización	Empresas con empresas involucrando individuos
TIPO DE CONTACTO	Impersonal, al alcance de brazos	Personalizado, aún distante	Cara a cara, interpersonal (estrecha, basada en compromiso, confianza y cooperación)	Impersonal-interpersonal (desde distante a estrecha)
DURACIÓN DEL INTERCAMBIO	Discreto (aunque quizás a través del tiempo)	Discreto y a lo largo del tiempo	Continuo (mutualmente adaptativo, corto o largo plazo)	Continuo (estable aún dinámico; corto o largo plazo)
FORMALIDAD DEL INTERCAMBIO	Formal	Formal (aún personalizado vía tecnología)	Formal e informal (a nivel empresarial y social)	Formal e informal (a nivel empresarial y social)
OBJETIVO EMPRESARIAL	Atraer clientes (para satisfacer clientes a cambio de ganancias)	Retención de clientes (para satisfacer clientes, aumentar ganancias, generar lealtad, etc.)	Interacción (establecer, desarrollar y facilitar una relación cooperativa para beneficio mutuo)	Coordinación (entre compradores, vendedores y otras empresas para beneficio mutuo)
FOCO DE LAS DECISIONES	Producto o marca	Producto/marca y clientes en mercado segmentado	Relaciones entre Individuos	Relaciones conectadas entre empresas de la red
INVERSIÓN	Activos de marketing internos (foco en producto, servicio, precio distribución y promoción)	Activos de marketing interno (foco en capacidades de TI y base de datos)	Activos de mercado externo (foco en establecer y desarrollar relaciones con otros individuos)	Activos de mercado externo (foco en el posicionamiento la empresa dentro de la red)
NIVEL DE DIRECCIÓN	Directores funcionales (Director comercial, de desarrollo de productos, etc.)	Directores Especialistas (Director de Servicio al Cliente, Director de Fidelidad, etc.)	Directivos de diversas funciones y niveles de la empresa	Director General

Fuente: Adaptado de Coviello, Brodie y Munro (1997, 2000), en Coviello, Brodie, Danaher y Johnston (2002, p. 35).

Day (1998), presenta una clasificación por medio de la cual compara tres diferentes estrategias/combinaciones de estructuras que podrían adoptar las empresas:

- a. **Enfoque Tradicional.** Se relaciona con el uso de estrategias de marketing comunicacional a través de medios masivos e intermediarios para alcanzar grandes segmentos del mercado. La estructura apropiada, para este enfoque, se corresponde con un diseño de organización funcional con especialistas de productos o marcas para proveer la coordinación necesaria.
- b. **Enfoque Aumentado.** Se refiere a la utilización de medios interactivos, a través de un sitio en Internet, para añadir actividades tendientes a la retención de los clientes. Requiere una estructura con administradores por segmento, grupos de soporte en tecnología y equipos multifuncionales “ad hoc”. De acuerdo a este enfoque, las habilidades especiales quedan a cargo de terceros.
- c. **Enfoque Interactivo Completo.** Comprende estrategias relacionadas con la “customización en masa”, tiendas virtuales, clientes y canales vinculados por medio de la tecnología, y aprendizaje colaborativo de tecnología de la información (IT). Para estos casos, se recomienda una estructura nueva o transformada.

Hagel (1999), por su lado, menciona tres tipos de marketing:

- a. **Marketing masivo.** Involucra la comunicación tendiente a vender más y se caracteriza por mensajes, de tipo monólogo, que dominan el proceso de la comunicación.
- b. **Marketing directo.** Se basa en el principio de que un aumento en el conocimiento del cliente trae aparejado mayores niveles de ventas.
- c. **Marketing de colaboración.** Este tipo de marketing se relaciona con el uso de tecnologías en línea para ayudar a aumentar la efectividad en las compras de los clientes. Esto se logra con la utilización de redes entre los clientes y otras organizaciones (comunidades virtuales para la empresa y sus clientes).

Iacobucci y Hibbard (1999), detallan, en el contexto de mercados relacionales, tres tipos de marketing:

- a. **Enfoque Empresa-Cliente.** Este enfoque involucra la comunicación soportada por tecnología entre la organización y sus clientes. Incluye marketing directo, “marketing uno a uno”, marketing de base de datos y marketing interactivo.
- b. **Enfoque Comercial Interpersonal.** Comprende relaciones con interacciones persona a persona conectando cliente a cliente, proveedores de servicio al cliente y personal de venta a clientes.
- c. **Enfoque de Marketing de Empresas.** Abarca a las empresas trabajando juntas como proveedores/usuarios de bienes o servicios que requieren coordinación e interacción.

Coviello, Milley y Marcolin (2001), presentan un análisis comparativo de las tipologías de marketing expuestas por Coviello, Brodie y Munro (1997), Day (1998), Hagel (1999) y Iacobucci y Hibbard (1999).

Se señala, que, Coviello, Miller y Marcolin (2001), al comparar los esquemas clasificatorios de Coviello, Brodie y Munro (1997), Day (1998), Hagel (1999) y Iacobucci y Hibbard (1999), concluyen que cada esquema, en forma aislada, no representa la totalidad de los tipos de marketing desarrollados por las empresas. (Tabla 14).

TABLA 14. Comparando Cuatro Esquemas de Prácticas de Marketing

Marcos Recientes	Tipos de Marketing				
	<i>Marketing Mix Tradicional</i>	<i>Marketing Mix Aumentado</i>	<i>Apoyadas por IT</i>	<i>Interacción Interpersonal</i>	<i>Interacción entre empresas</i>
Coviello, Brodie y Munro (1997)	Marketing Transaccional	Marketing Base de datos		Marketing de Interacción	Marketing de Redes
Day (1998)	Tradicional	Aumentado	Interactivo Completo		Interactivo Completo
Hagel (1999)	Marketing Masivo	Marketing Directo	Marketing Colaborativo		Marketing Colaborativo
Iacobucci y Hibbard (1999)		Empresas a Clientes	Empresas a Clientes	Comercial Interpersonal	Marketing de Empresas

Fuente: Coviello, Milley y Marcolin (2001).

A pesar de que Coviello, Brodie y Munro (1997), incorporan en su esquema clasificatorio un tipo de marketing soportado por la tecnología (marketing de base de datos), el marco clasificatorio de estos autores, no contempla los enfoques soportados por la tecnología de la información, de tipo interactivo o colaborativo, que han sido esenciales en el esquema clasificatorio presentado por Day (1998). Por otra parte, los enfoques de Day (1998) y Hagel (1999), no consideran las relaciones comerciales interpersonales, a la vez que Iacobucci y Hibbard (1999), se centran en las aproximaciones de marketing relacional dejando de lado el marketing transaccional.

Del análisis anterior, surge la necesidad de desarrollar una conceptualización más “pluralística” del marketing que integre las aproximaciones de marketing tradicional con otros enfoques más actuales que incluyan a la interactividad soportada por la tecnología de la información.

Al respecto, Coviello, Milley y Marcolin (2001), exponen el siguiente esquema clasificatorio conteniendo los siguientes tipos de marketing:

- a. **Marketing Transaccional.** Esta forma de marketing involucra esencialmente la gestión de la mezcla de marketing.
- b. **Marketing de Base de Datos.** Este enfoque aplica la tecnología para facilitar la retención de los clientes y ampliar las actividades de la mezcla de marketing tradicional.
- c. **E-marketing.** Este tipo de marketing se soporta en la aplicación de tecnología de información (IT) para permitir la interactividad o colaboración.
- d. **Marketing de Interacción.** Se basa en las interacciones cara a cara entre individuos.
- e. **Marketing de Redes.** Esta modalidad de marketing se refiere a las relaciones entre las empresas trabajando juntas, a través de Internet o como parte de la red física de negocios.

De este modo, Coviello, Milley y Marcolin (2001), introducen un quinto aspecto de prácticas de marketing (el “e-marketing”) a las originalmente contempladas por Coviello, Brodie y Munro (1997). El e-marketing incluye el uso de Internet y otras tecnologías interactivas para crear y mantener un diálogo entre la empresa y los clientes identificados.

De la revisión de la literatura, surge que si bien el término “marketing interactivo” ha sido definido de maneras diferentes, determinados temas recurrentes pueden ser identificados a través de dichas definiciones (Coviello et al. 2001).

El marketing interactivo implica, entre otras cosas, *diálogo, interacción, comunicación “con” o “entre” clientes, tecnología, “customización”, personalización, clientes particulares/individuales, información de clientes, operaciones integradas y tiempo real.* A la vez, mientras el contacto ocurre en tiempo real, el marco de tiempo se refiere al largo plazo de modo de retener a los clientes, aprender sobre ellos y poder diseñar productos más ajustados a sus necesidades específicas (Parsons et al., 1998).

De acuerdo con Deighton (1996), el término “interactivo” implica dos

características de la comunicación: la habilidad para dirigirse a un individuo y la capacidad para captar y recordar la respuesta a ese individuo. Estas dos características hacen posible una tercera: la habilidad para dirigirse al individuo nuevamente de una manera, que considere su respuesta, única.

El autor sostiene que la interactividad, había ya contribuido a ciertos avances en el marketing en la década del 80 en formas tales como “mailings” directos, catálogos de ventas al por menor y “telemarketing”.

Desarrollos más recientes, en lo que se refiere al almacenamiento y transmisión de datos, han permitido mejores herramientas para gestionar las relaciones con los clientes. Deighton (1996), menciona a la “World Wide Web” como el medio interactivo más avanzado, aunque reclama, que aún resta mucho por hacer con las tecnologías interactivas más simples.

Cabe precisar, que el marketing interactivo no es sinónimo del “marketing online” realizado a través de Internet, aunque los procesos de marketing interactivo se ven facilitados por la utilización de Internet.

Webster (1996), entiende al marketing interactivo como una función separada, que debe dar lugar a un conjunto de procesos guiados por el cliente, algunos de los cuales pueden desempeñarse por socios estratégicos tales como el diseño y gestión de un sitio web y las gestiones de bases de datos y créditos.

McKenna (1997), por su lado, afirma que el nuevo modelo de marketing (“Real Time Marketing”) refleja, al interactuar con los clientes, un cambio desde el monólogo al diálogo. Es el consumidor, quien ahora, reconociendo que la tecnología lo permite, decide exactamente, cómo, dónde y cuándo quiere ser atendido. El autor, hace notar que los “nuevos consumidores”, son consumidores difíciles de mantener satisfechos²⁷ y recuerda, que lo que más desean los

²⁷ El propio título del libro es *“Real Time, Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer”* (Tiempo Real, Preparándose para la Era del Cliente Nunca Satisfecho). McKenna reconoce la dificultad que enfrentan las empresas para lograr clientes satisfechos y propone, con el fin de obtener relaciones más estrechas con los clientes, la utilización de sistemas de diálogos interactivos soportados con interfaces de software avanzadas.

consumidores de un producto está compuesto, a menudo, de los aspectos cualitativos e intangibles: los beneficios y servicios que son parte integral del producto. En este sentido, la tecnología juega un rol esencial al permitir que la empresa pueda gestionar efectivamente, a través del diálogo interactivo, la información sobre sus clientes y de esta forma, agregar valor a sus ofertas más personalizadas.

Por su parte, Peppers y Rogers (1997), se refieren al “marketing uno a uno”. Los autores mencionan al diálogo (comunicación “con” los clientes más que comunicación “a” los clientes) y a la retroalimentación como elementos indispensables de la relación.

Según Reinales y Ponzoa (2004), el “marketing uno a uno” aporta soluciones prácticas a las empresas, a la vez, que carece de la suficiente base teórica para lograr diferenciarse del marketing relacional.

Iacobucci (1998), sostiene que el marketing interactivo es definido parcialmente por la presencia de tecnología. Argumenta, que los sistemas del marketing interactivo permiten obtener mucha información sobre los clientes en tiempo real.

La Tabla 15, compara los cinco tipos de marketing expuestos por Coviello et al. (2001), haciendo énfasis en los aspectos del intercambio y de la gestión (aspectos directivos). De la misma surge, que el propósito del intercambio del e-marketing consiste en establecer un diálogo que permite a los clientes individuales el acceso a la información. Utilizando tecnología interactiva, se ofrece a los clientes, la posibilidad de brindar información a la empresa. A pesar de que lo anterior tiene cierta similitud con el marketing de base de datos y el de interacción, el intento de gestión, con el e-marketing, es crear un diálogo en tiempo real que es habilitado y mediado a través de la tecnología de la información.

TABLA 15. Cinco Tipos de Marketing Clasificados por las Dimensiones del Intercambio y la Gestión

	MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING BASE DE DATOS	E-MARKETING	MARKETING INTERACCIÓN	MARKETING DE REDES
PROPÓSITO DE INTERCAMBIO	Transacciones Económicas	Transacción económica y de información	Información- generación de diálogo entre vendedor y compradores	Relaciones interpersonales entre vendedor y comprador	Relaciones conectadas entre empresas
NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN	Empresa hacia Mercado masivo	Empresa hacia Segmentos o individuos	Empresa usando tecnología para comunicarse “con” y “entre” muchos clientes	Individuos con individuos a través de la organización	Empresas con empresas involucrando individuos
TIPO DE CONTACTO	Impersonal, al alcance de brazos	Personalizado, aún distante	Interactivo (vía tecnología)	Cara a cara, interpersonal (estrecha, basada en compromiso, confianza y cooperación)	Impersonal- interpersonal (desde distante a estrecha)
DURACIÓN DEL INTERCAMBIO	Discreto (aunque quizás a través del tiempo)	Discreto y a lo largo del tiempo	Continuo (pero interactividad ocurre en tiempo real)	Continuo (mutualmente adaptativo, corto o largo plazo)	Continuo (estable aún dinámico; corto o largo plazo)
FORMALIDAD DEL INTERCAMBIO	Formal	Formal (aún personalizado vía tecnología)	Formal (aún a medida y/o personalizado vía tecnología interactiva)	Formal e informal (a nivel empresarial y social)	Formal e informal (a nivel empresarial y social)
INTENTO DE GESTIÓN	Atraer clientes (para satisfacer clientes a cambio de ganancias)	Retención de clientes (para satisfacer clientes, aumentar ganancias, generar lealtad, etc.)	Creación de diálogo soportado por IT	Interacción (establecer, desarrollar y facilitar una relación cooperativa para beneficio mutuo)	Coordinación (interacción entre compradores, vendedores y otras partes a través de múltiples empresas para lograr beneficio mutuo)
FOCO DE GESTIÓN	Producto o marca	Producto/marca y clientes en mercado segmentado	Gestión de relaciones basadas en IT entre empresa y muchos individuos	Relaciones entre Individuos	Relaciones conectadas entre empresas de la red
GESTIÓN DE INVERSIÓN	Activos de marketing internos (foco en producto, servicio, precio distribución y promoción)	Activos de marketing interno (foco en capacidades de tecnología de la información y base de datos)	Activos operacionales internos (IT, web, logística)	Activos de mercado externo (foco en establecer y desarrollar relaciones con otros individuos)	Activos de mercado externo (foco en el desarrollo de la posición de la empresa dentro de la red)
NIVEL DE GESTIÓN	Gerentes de Marketing Funcionales (Gerente de venta de producto, etc.)	Especialistas en marketing (Gerente de servicio al cliente, gerente de lealtad)	Especialistas de marketing con especialistas en tecnología	Empleados y gerentes a través de distintas funciones y niveles	Gerentes “senior”

Fuente: Adaptado de Coviello, Brodie y Munro (1997, 2000) en Coviello, Milley y Marcolin (2001, p. 28).

El e-marketing se focaliza en comprender y gestionar las relaciones que surgen entre la empresa y sus clientes, soportadas por la tecnología de la información. A diferencia del marketing de base de datos, que por medio de las bases de datos, personaliza la comunicación al cliente (*desde la empresa hacia el cliente*), en el caso del “e-marketing”, la empresa establece una comunicación interactiva “con” y “entre” varias partes donde se incluye al cliente. Los clientes pueden actuar en forma independiente o unirse en grupos (por ejemplo por medio de comunidades “en línea”). Además de poder personalizar los esfuerzos de comunicación (como en el marketing de base de datos), la información del cliente puede utilizarse para personalizar, de manera individual (“customizar”), la oferta del producto. La relación es formal, en cierto modo distante, y soportada por la tecnología para permitir la interactividad. Lo anterior, se diferencia con el marketing de interacción donde el contacto es “cara a cara”, interpersonal y basado en el proceso social. A la vez, mientras que la relación generada por el e-marketing contempla al largo plazo y la continuidad, la interactividad soportada por la tecnología de la información ocurre en tiempo real. Los tipos de tecnología interactiva, utilizada para el e-marketing, comprenden, entre otros, sitios web y contestadores de voz interactivos.

Se señala la importancia, en el e-marketing, de la integración activa entre la tecnología de información, los sistemas y el personal, tanto dentro de la función propia del marketing como con las diferentes áreas de la empresa. Finalmente, destaca que la responsabilidad del e-marketing recae en toda la organización (al igual que con el marketing de interacción), pero las acciones del e-marketing son facilitadas por la tecnología y los especialistas de marketing, con el apoyo de otros gerentes, incluyendo los aspectos del e-marketing dentro de la estrategia global de la empresa.

4.3. Las prácticas actuales de marketing

4.3.1. El programa de investigación CMP

A partir de la acuñación del término “marketing relacional” por Leonard Berry (1983), en la década siguiente, comienza a ser más relevante la consideración del marketing relacional como el nuevo paradigma del marketing (Seth et al. 1988, Grönroos, 1990, Houston et al. 1992).

De acuerdo con Brodie et al. (2008), los argumentos para un cambio de paradigma en marketing no soportaban las investigaciones iniciadas en 1994 por un grupo de académicos de la Universidad de Auckland (integrado por Coviello, Brodie, Little y Brookes). En esta dirección, los primeros estudios llevados a cabo por Coviello, para empresas con uso intensivo de tecnología, indicaban, que las empresas más exitosas habían facilitado su crecimiento en el uso de relaciones de redes mientras, que las menos exitosas, mantenían un enfoque más tradicional basado en el marketing transaccional de las “4P”. Sin embargo, todas las empresas participantes en el estudio empleaban un enfoque de marketing que incluía una combinación de prácticas de marketing transaccional y un espectro de diferentes prácticas relacionales. Los directivos de esas empresas se mostraban complacientes con la aplicación de múltiples y paralelas prácticas de marketing.

La brecha existente entre la teoría y la práctica llevó a un grupo de investigadores de la Universidad de Auckland (Nicole Coviello, Roderick Brodie, Victoria Little y Richard Brookes), a replantearse una serie de aspectos relativos a las relaciones de las empresas con sus mercados (Brodie et al. 2008). La dicotomía “marketing transaccional vs. marketing relacional”, no tardó en ser cuestionada. A partir de esta discusión, el equipo de trabajo profundizó sobre las prácticas de marketing basándose en argumentos históricos y actuales. A la vez, el grupo se cuestionó la manera en que el marketing era conceptualizado y tratado dentro de las aulas universitarias. Como resultado del proceso, se formaliza, en 1996, el programa de investigación dando nacimiento al “Contemporary Marketing Practices (CMP)”.

De acuerdo a la página oficial del CMP (<http://cmp.auckland.ac.nz>), el programa CMP fue fundado por Brodie y Coviello y abarca el estudio de las prácticas de marketing actuales en el mundo a través de una red de académicos de marketing en variadas universidades. Los objetivos del CMP son los siguientes:

- Describir las prácticas de marketing actuales de diferentes tipos de empresas compitiendo en diferentes mercados y contextos.
- Desarrollar una comprensión de cómo las empresas se relacionan con sus mercados, de manera de integrar, tanto las perspectivas tradicionales como las más modernas del marketing y, a la vez, incorporar los antecedentes y consecuencias de dichas prácticas.

Durante los últimos años, el grupo de investigación CMP²⁸ ha experimentado un sustancial crecimiento. A los investigadores pioneros de Nueva Zelanda, Estados Unidos, Gran Bretaña y Argentina, se han ido anexando estudiosos de otros países tales como Canadá, Finlandia, Holanda, Alemania, Irlanda, España, Rusia, Tailandia, Malasia, Ghana, Costa Marfil, China y Australia.

Los investigadores pioneros del CMP (entre los que se encontraban Brodie, Coviello, Brookes, Little y Munro), sostenían, que la perspectiva de “marketing transaccional vs. relacional”, que había predominado hasta principios de la década de los 90, constituía una dicotomía extremadamente simplista y potencialmente peligrosa.

Por otra parte, los investigadores del CMP reconocían que, para entrar al debate sobre la dicotomía planteada era necesario contar con fuertes argumentos provenientes tanto de la teoría como de las investigaciones empíricas.

Un principio guía del CMP, fue el empleo de perspectivas múltiples al llevar a cabo sus investigaciones, así como el balance entre la teoría y la evidencia práctica. De este modo, se comienzan a desarrollar los esquemas clasificatorios sobre las

²⁸ En <http://cmp.auckland.ac.nz> pueden obtenerse detalles adicionales sobre el programa de investigación CMP. Consultado el 6 de mayo de 2009.

prácticas de marketing. Coviello et al. (1997), proponen un primer esquema clasificatorio con doce dimensiones que luego se reduce a nueve, donde presentan cuatro tipos de marketing (transaccional, de base de datos, de interacción y de redes). Posteriormente, Coviello, Milley y Marcolin (2001), incorporan un quinto tipo de prácticas de marketing (el “e-marketing”), a las originalmente presentadas por Coviello et al. (1997). Dichos esquemas clasificatorios han sido desarrollados en el apartado 4.1 de este capítulo.

4.3.2. El enfoque metodológico del CMP

De acuerdo con Brodie et al. (2008), una fortaleza del Programa CMP, desde su creación, era la diversidad, en experiencia metodológica, del grupo de investigadores participantes. De esta forma, se podía contar con los más variados enfoques metodológicos que podían ser aplicados para una mejor comprensión de las prácticas de marketing utilizadas por las empresas.

Al emplear múltiples métodos de investigación, el grupo inicial del CMP realizó mejoras secuenciales en su metodología, tomando como base lo utilizado en etapas anteriores.

La recogida de datos se realiza generalmente, a través de encuestas a gerentes de nivel medio, quienes actúan, simultáneamente, como participantes y observadores de sus propias empresas sobre las que aportan los datos. Además de responder a un cuestionario estructurado, se les pide que reflexionen sobre las prácticas de marketing de sus organizaciones y, de esta forma, que brinden evaluaciones cualitativas sobre dichas prácticas, sus cambios, evolución e influencias.

El examen de resultados por los integrantes del CMP, se realiza combinando el análisis estadístico de los datos cuantitativos con los datos cualitativos que se obtienen de las respuestas individuales y de los grupos de casos.

A medida que evoluciona la comprensión de las prácticas de marketing, por parte del equipo de CMP, comienzan a aplicarse variantes en los enfoques metodológicos. De acuerdo con Little et al. (2006), la investigación cualitativa en el

CMP se ha movido más allá del tradicional método de casos para aplicar investigación de acción con “casos de estudios vivos”, lo que ha facilitado el desarrollo del conocimiento. El usual instrumento de encuesta y otras innovaciones han sido incorporados al enfoque del CMP para recolectar y analizar los datos. Los datos de la encuesta se han recogido, tradicionalmente, por profesionales como parte de su tarea exigida para la aprobación de los cursos de programas para ejecutivos, permitiendo una alta confiabilidad de las respuestas.

Sin embargo, este tipo de muestreo y la forma de recolección de datos, presentan limitaciones cuando se intenta aplicarlos a empresas pequeñas y medianas. Esto es debido, a que los estudiantes de los cursos de programas para ejecutivos, salvo excepciones, no se encuentran trabajando en pequeñas empresas. Por lo general, dichos estudiantes y profesionales están contratados por grandes empresas con cierto grado de estructura formal, que a la vez, disponen de recursos para hacer frente a este tipo de inversiones.

Otra limitación, se manifiesta adicionalmente, para los países que cuentan con bajo número de habitantes, donde, por consiguiente, la cantidad de estudiantes de cursos de postgrado son escasos. De este modo, pueden presentarse problemas al intentar obtener muestras con un número significativo de participantes.

Cabe señalar, que en lo que respecta a la presente investigación, y tal cual se detalla en el capítulo 7, las limitaciones anteriores obligaron a aplicar una forma alternativa para conformar la muestra y recoger los datos. En este caso particular, y atendiendo al gran número de empresas pequeñas y medianas en la muestra, se optó por entrenar a un grupo de Licenciados en Administración y estudiantes avanzados, quienes concurrían a la empresa seleccionada con el fin de recoger los datos.

A la vez, con la incorporación de estudios en sectores específicos, se comienzan a desarrollar y utilizar otras formas para obtener los datos como por ejemplo, encuestas a través de correo electrónico o por medio de páginas web. Así, algunas de las investigaciones del grupo CMP, toman un enfoque más tradicional en lo que

se refiere a la recolección de los datos, al considerar muestras aleatorias de gerentes de marketing de un sector específico (más que estudiantes de programas ejecutivos).

Otro aspecto importante, en cuanto a la metodología, es el relativo a las múltiples medidas empleadas por el CMP, dando lugar a los distintos tipos de marketing (transaccional, de base de datos, de interacción, de redes y electrónico). Brodie et al. (2008), destacan que cada uno de los aspectos de prácticas de marketing fueron inicialmente “operacionalizados” por un conjunto de nueve ítems. Luego de aplicados los análisis de fiabilidad correspondientes, cada tipo de marketing quedó representado por un número de cinco a siete ítems. Estos ítems, eran considerados como determinados por el constructo (modelo de medidas “reflectivas”). Posteriormente, el enfoque fue revisado por el grupo CMP y, tras un largo debate liderado por Brodie, y, con la participación activa de Winklofer, se resuelve tratar a los ítems como formativos. Esto significa, que los ítems determinan (y no son determinados por) las cinco prácticas de marketing. En particular, los ítems no son necesariamente intercambiables lo cual significa que omitir un ítem sería equivalente a omitir parte del constructo.

4.3.3. La evidencia empírica del CMP

Al desarrollar los esquemas clasificatorios teóricos para las prácticas actuales de marketing se intentó validarlos, desde el punto de vista empírico, con los gerentes de las empresas. A la vez, se pretendía determinar cuáles eran los tipos de marketing utilizados y los motivos que determinaban su uso.

El primer estudio empírico al respecto, fue el llevado a cabo por Brodie et al. (1997), sobre 134 empresas de Nueva Zelanda donde se pretendía medir el grado de utilización de los distintos tipos de marketing: transaccional, de base de datos, de interacción y de redes. Los datos fueron recogidos a través de un cuestionario dirigido a gerentes que se encontraban realizando un programa ejecutivo en la Universidad de Auckland. Los resultados desafiaban la dicotomía sobre la

perspectiva “transaccional-relacional” al obtener resultados que evidenciaban que el marketing transaccional era relevante y practicado conjuntamente con otros tipos de marketing relacional. Como consecuencia, Brodie et al. (1997), argumentaron que era erróneo asumir que el marketing relacional sustituía al marketing transaccional a través de un cambio del paradigma. Estudios posteriores, en el marco del programa del CMP, analizaron, entre otras, la influencia del tamaño de la empresa así como comparaciones entre las prácticas de marketing desarrolladas en mercados industriales y de consumo.

La Tabla 16 presenta un detalle de las principales investigaciones sobre prácticas de marketing. Además de las investigaciones propias del grupo CMP, se incluyen otras investigaciones de importancia sobre prácticas de marketing, con el objetivo de exhibir, en un único cuerpo, una revisión extensa de los estudios sobre prácticas de marketing.

Con el trabajo de Coviello et al. (2002), con una muestra de 308 empresas de Estados Unidos, Nueva Zelanda, Canadá, Suecia y Finlandia, las investigaciones comienzan a abarcar diferentes contextos extendiéndose a diversos países.

Entre las principales conclusiones que surgen de los primeros estudios en el marco del proyecto CMP destacan las siguientes:

- Las empresas de bienes de consumo parecen ser más transaccionales (en el enfoque de sus actividades de marketing) que las empresas industriales (“B2B”) y las de servicio. Sin embargo, existen muchas excepciones a esta “regla”.
- Las prácticas de marketing tienden a desarrollarse de manera “pluralística”, donde aparecen en evidencia, en mayor o menor medida, los diferentes tipos de marketing (transaccional, de base de datos, de interacción y de redes).
- Las empresas pueden ser “equitativamente” clasificadas entre aquellas cuyas prácticas de marketing predominante son transaccionales, relacionales o transaccionales y relacionales a la vez (híbridas). Cada grupo

incluye a todos los tipos de empresas, sean de consumo, de servicio o industriales.

Por otra parte, empiezan a desarrollarse una serie de estudios tomando como base el marco actualizado del CMP, donde el marketing electrónico (e-Marketing), es considerado específicamente.

En este sentido, la primera investigación fue llevada a cabo en 2003 por Coviello et al., con una muestra de 149 empresas del Reino Unido y Nueva Zelanda. Dicho estudio presenta cuatro combinaciones de tipos de marketing (ver detalle en Tabla 16). Los resultados determinaron que un tercio de las empresas enfatizaban el enfoque transaccional hacia el mercado, otro tercio ponía el foco en el marketing electrónico conjuntamente con el marketing transaccional y el de base de datos y, por último, un tercio de las empresas integraba todos los tipos de marketing (transaccional, de base de datos, de interacción, de redes y electrónico). Estos resultados sugieren, que el nivel de marketing electrónico utilizado, refleja el rol que juega la tecnología de la información, ya sea para reforzar, ampliar o transformar a la organización.

Del análisis de las investigaciones sobre el rol del e-Marketing, se concluye que el principal papel del mismo es, por lo general, dar soporte y ampliar las prácticas existentes de marketing, más que producir una transformación de dichas prácticas.

Las prácticas del e-Marketing se estarían incorporando de manera gradual. Cabe tener presente, que las conclusiones anteriores se derivan, principalmente, de los estudios realizados en países con economías desarrolladas.

TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Las Prácticas de marketing relacional de las agencias de viaje en la Provincia de Cabo Oeste
Año: 2008 Autores: M. Roberts-Lombard y T. Steyn Lugar de la investigación: Provincia de Cabo Oeste <u>Objetivo de la investigación</u> • Investigar las prácticas de marketing relacional de las agencias de viaje de Cabo Oeste. <u>Aspectos Metodológicos</u> • Cuestionario estructurado a través de entrevistas personales a gerentes y/o dueños de agencias de viajes. • Muestra: 61 agencias de viajes. • Cálculo de promedios de diferencias entre la aplicación ideal de marketing y la empleada. <u>Principales Conclusiones y Observaciones</u> • El estudio aporta una serie de recomendaciones para los gerentes y dueños de las agencias de viaje con el fin de mejorar las relaciones a largo plazo con las partes interesadas. • Las agencias de viaje y sus intermediarios/proveedores deberían trabajar con mayor colaboración para mejorar la entrega de servicio al cliente, compartiendo información sobre desarrollo de productos, estrategias de marketing (ej. promociones, futuras iniciativas de distribución, etc.). • Importancia de investigar los deseos y necesidades de los clientes de manera estructurada y continua. • Se debe crear un ambiente que favorezca las interacciones críticas con los clientes. • Es vital que los clientes reciban productos de alta calidad para motivar las recomendaciones “boca-oído” por parte de los mismos. • Prestar especial importancia al desarrollo de sus empleados a través del marketing interno.
Marketing actual en servicios profesionales
Año: 2008 Autor: M. Reid Lugar de la investigación: Australia <u>Objetivo de la Investigación</u> • Explorar la naturaleza de las prácticas actuales de marketing en el contexto de las empresas de servicios profesionales. <u>Aspectos Metodológicos</u> • Cuestionario auto administrado basado en el marco del CMP de Coviello et al. (2000). • Muestra: 140 empresas de servicio de diferentes profesiones. • Estudio exploratorio. <u>Principales Conclusiones y Observaciones</u> • Las empresas de servicios profesionales enfrentan entornos de marketing altamente complejos y competitivos. Si bien las empresas utilizan una variedad de indicadores para medir su desempeño, se focalizan en medidas financieras. • Las empresas de servicios profesionales tienen gran utilización de marketing interactivo el cual está asociado con altos niveles de desempeño.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Prácticas de marketing en empresas B2B de Ghana, Costa Marfil, Argentina y USA
Año: 2008 Autores: K. Dadzie, W. Johnston y J. Pels Lugar de la investigación: Ghana, Costa Marfil, Argentina y USA Objetivo de la Investigación • Comparación de prácticas de marketing utilizadas por empresas B2B en Ghana, Costa Marfil, Argentina y USA. Aspectos Metodológicos • Datos recogidos utilizando encuestas estandarizadas de acuerdo al protocolo del grupo CMP. (http://www.cmp.auckland.ac.nz). • Encuestas administradas a través de estudiantes de MBA en las empresas donde trabajan los mismos. • Tamaño de muestra: Ghana, 112; Costa Marfil, 60; USA, 114; Argentina, 83. • Datos de Argentina y USA tomados de Pels, Brodie y Johnston 2004. • Análisis cluster de K medias para identificar combinaciones comunes de actividades de marketing. Principales Conclusiones y Observaciones Grado de utilización de los distintos tipos de marketing • El marketing transaccional (MT) es ampliamente utilizado en los 4 países. • El marketing de base de datos (MB) es subutilizado en los países con economías emergentes mientras que en USA presentó un uso considerable. • El marketing de interacción (MI) presentó utilizations similares en USA y Argentina a diferencia de los países africanos donde su uso es muy bajo. • La utilización de marketing de redes (MR) si bien es mayor para las empresas de USA, se presenta en medidas significativas para todos los países analizados. Combinaciones de tipos de marketing • Se obtienen 3 clusters diferenciados: • <i>Cluster I (Pluralístico)</i> - Con presencia significativa de todos los tipos de marketing (MT, MB, MI y MR). • <i>Cluster II (Relación y redes)</i> - con nivel medio alto de MI y MR. • <i>Cluster III (Transaccional)</i> - Se focalizan las actividades relacionadas con presencia importante de MT. • Algunas empresas ponen el énfasis en los dos tipos principales de marketing o sea Marketing Transaccional (MT) y Marketing Relacional (MB, MI y MR) mientras que otras enfatizan las actividades de MT o las de Marketing Relacional. Esto se encontró para los 4 países estudiados. • Para USA y Argentina el cluster denominado Pluralístico quedó conformado por una importante cantidad de empresas (de acuerdo a lo previsto por el marco del CMP). Esto resultó diferente para las empresas africanas estudiadas donde el cluster correspondiente Marketing Transaccional fue el predominante y donde el marketing relacional se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo. Prácticas de marketing y condiciones del mercado • Las prácticas de marketing de las empresas B2B africanas resultaron claramente dependientes del nivel de estabilidad del entorno. Las empresas que operan en entornos de mercado menos dinámicos tienden a practicar muy poco marketing.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Aspectos de integración entre el marketing relacional y transaccional
Año: 2007 Autores: V. Auruskeviciene, R. Kuvykaite y V. Skudiene Lugar de la investigación: Lituania <u>Objetivo de la Investigación</u> • Evaluar la relación entre los diferentes tipos de marketing y explorar su correlación con el desempeño de las empresas. <u>Aspectos Metodológicos</u> • Tamaño de muestra: n=20 de las mayores empresas de tecnología de Lituania. • Entrevistas basadas en cuestionarios. • Análisis de correlaciones utilizando Spearman. <u>Principales Conclusiones y Observaciones</u> • Los 4 tipos de marketing (transaccional, base de datos, de interacción y redes) son utilizados en los mercados de empresas de tecnología. • Existe correlación positiva entre el marketing de base de datos, de interacción y de redes. • No existe correlación entre los diferentes tipos de marketing y el desempeño empresarial. • Se encontró una fuerte correlación entre el marketing de base de datos y la retención de clientes.
¿Está el E-Marketing (Marketing Electrónico, EM) alcanzando la mayoría de edad? Una investigación de la penetración del Marketing Electrónico y el desempeño empresarial
Año: 2007 Autores: R. Brodie, H. Winklhofer, N. Coviello y W. Johnston Lugar de la investigación: Estados Unidos <u>Objetivo de la Investigación</u> • Evaluar el grado de utilización del e-Marketing en las empresas de USA y su relación con el desempeño empresarial. <u>Aspectos Metodológicos</u> • Utilización de dos muestras de empresas recogidas en 2002 (n=212) y 2005 (n= 139). <u>Principales Conclusiones y Observaciones</u> • La utilización de e-Marketing resultó significativa, con más de 2/3 de las empresas de USA que presentaron niveles medios o altos de uso de e-Marketing (EM). • La adopción del e-Marketing está positivamente asociada con la mejora en el desempeño de adquisición de clientes, lo que a su vez, incide en mejores índices de retención de clientes. • La implementación del EM aumenta la eficiencia y eficacia de las prácticas de Marketing de Base de Datos (MB) y de Redes (MR). • Cabe señalar que el éxito del EM se atribuye a que potencia otras prácticas de marketing existentes (que ya está utilizando la empresa) y no a que transforma el modelo de negocios.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Prácticas de marketing y desempeño de pequeñas empresas de servicio Año: 2006 Autores: N. Coviello, H. Winklhofer y K. Hamilton Lugar de la investigación: Canadá Objetivo de la Investigación • Analizar la relación entre las prácticas de marketing y el desempeño de Pequeñas Empresas del sector turístico en Canadá. Aspectos Metodológicos • Basado en marco clasificatorio de CMP incluyendo e-marketing. • Tamaño de muestra: n=242 • Datos recogidos con encuestas estandarizadas del grupo CMP a través de página web y previa invitación para participar y con carta de apoyo de la Comisión Canadiense de Turismo. • Análisis de correlaciones. Principales Conclusiones y Observaciones • El marketing transaccional está positivamente relacionado con la adquisición de clientes. • El marketing de interacción tiene una influencia positiva sobre la captación y la retención de clientes. El marketing de base de datos, e-marketing y de redes no están correlacionados con la captación ni con la retención de clientes. • La captación de clientes se relaciona positivamente con la retención de clientes. • Existe una correlación positiva entre la captación de clientes y el nivel de ventas. • No se encontró evidencia positiva de que la retención de clientes afecta positivamente al nivel de ventas. • La rentabilidad está fuertemente influenciada por el nivel de ventas. • Las turbulencias externas afectan la captación de clientes y el nivel de ventas. • El estudio concluye que para captar clientes y aumentar las ventas se requiere enfatizar las prácticas de Marketing Transaccional (MT) y de Marketing de Interacción (MI) y no las prácticas de otros tipos de marketing (MB, e-M y MR).
Prácticas de marketing actuales en Rusia Año: 2005 Autor: R. Wagner Lugar de la investigación: Rusia Objetivos de la Investigación • Verificar la validez del paradigma del marketing relacional para las condiciones actuales del mercado ruso. • Explorar las particularidades de las prácticas de marketing en Rusia y compararlas con las de Argentina y Canadá. • Deducir las implicancias para el diseño de las estrategias de marketing en economías de transición. Aspectos Metodológicos • Realizado en el marco del CMP. Recolección de datos a través de cuestionarios estandarizados por medio de estudiantes de MBA y de directores de empresas previa instrucción individual. • Análisis cluster y análisis discriminante canónico. • Tamaño de muestra n=72. Principales Conclusiones y Observaciones Validez del paradigma del marketing relacional • La aplicación del marketing relacional es posible en Rusia (mercado no maduro). Particularidades de las prácticas de marketing en Rusia • 3 clusters: <i>Cluster I</i>, con niveles medios de uso de los distintos tipos de marketing; <i>Cluster II</i>, que enfatiza en el marketing transaccional (MT) y <i>Cluster III (Pluralístico)</i>, con uso de todos los tipos de marketing en niveles altos. Prácticas de marketing y desempeño • Los cambios en las ganancias están relacionados con el nivel de las actividades de marketing. • La combinación de actividades de marketing tiene un impacto significativo en el desempeño. • La interacción con clientes contribuye a altos niveles de desempeño a pesar del mercado ruso no maduro. • El marketing basado en IT todavía no genera ventajas competitivas, esto podría cambiar en el futuro con la mejora de la infraestructura de comunicaciones. • Las actividades de MR están sujetas a la disponibilidad de socios potenciales. Comparaciones internacionales • Los porcentajes de empresas con altos índices de utilización de cada tipo de marketing (transaccional, base de datos, de interacción y redes) es significativamente menor que los porcentajes respectivos para Argentina y Canadá.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

¿Qué están haciendo? Un estudio de las prácticas actuales de marketing en Irlanda. Año: 2004 Autores: M. Brady y R. Palmer Lugar de la investigación: Irlanda Objetivos de la Investigación • Explorar las prácticas de marketing actuales en un contexto que integra el marketing transaccional y relacional para responder más directamente a los asuntos asociados con la teoría, práctica e implementación. Aspectos Metodológicos • Realizado en el marco del CMP. Recolección de datos con cuestionarios estandarizados y auto-administrados a gerentes de nivel medio participantes de curso. • Tamaño muestra: n=39. Principales Conclusiones y Observaciones • Se confirma el concepto de marketing “pluralístico”. Las prácticas de marketing en Irlanda incluyen la utilización de diversos tipos de marketing donde el marketing transaccional juega un rol fundamental alternándose con otras prácticas de marketing relacional en menor escala. • Destaca la necesidad de desarrollar una educación en marketing que refleje la naturaleza “pluralística”.
Comparación de prácticas de marketing de empresas B2B en economías emergentes y desarrolladas: Argentina comparada con Estados Unidos y Nueva Zelanda. Año: 2004 Autores: J. Pels, R. Brodie y W. Johnston Lugar de la investigación: Argentina, Nueva Zelanda y Estados Unidos Objetivos de la Investigación • Análisis comparativo sobre las prácticas de marketing de empresas B2B en Argentina, Nueva Zelanda y Estados Unidos. Aspectos Metodológicos • Partiendo del cuestionario estándar del proyecto CMP se agregaron nuevas medidas para las observaciones de Argentina, tales como el grado de orientación al mercado y nuevas medidas de desempeño empresarial. • Datos recogidos a través de estudiantes de MBA. • Tamaño de muestras: Nueva Zelanda, 122; Estados Unidos, 79 y Argentina, 83. • Análisis cluster k-medias. Principales Conclusiones y Observaciones Combinaciones de prácticas de marketing • Para la mayoría de los casos las empresas combinan prácticas de los 4 tipos de marketing (Transaccional, MT, Base de datos MB, Interacción MI y Redes MR). • Argentina presentó menores niveles de utilización del MR y de MB que Nueva Zelanda y EEUU. Sin embargo se obtuvieron niveles similares de utilización de MI (nivel medio alto). Niveles significativos se registraron en cuanto al Marketing de Redes en los 3 países. Clusters en Nueva Zelanda y Estados Unidos. Se obtienen 3 clusters diferenciados: • Cluster I (Pluralístico) - Formado por empresas que utilizan los 4 tipos de marketing de manera significativa. • Cluster II (Relación y red - MI/MR) – Empresas con utilización media alta de MI y MR. • Cluster III (Transaccional) - Integrado por empresas que se focalizan en MT. Clusters en Argentina. Obtención de 3 clusters: • Cluster I (Pluralístico) – Empresas que utilizan los 4 tipos de marketing (MT, MB, MI y MR) de manera significativa. • Cluster II (Relación y red -MI/MR) - Empresas con foco en MI y MR. • Cluster III (Bajo en marketing) – Empresas que utilizan en forma moderada todos los tipos de marketing. Desempeño empresarial • Los clusters I (Pluralístico) y II (Relacional y red), obtuvieron mejor o el mismo ROI que sus competidores. El cluster III (Bajo en marketing), declaró resultados peores de ROI que sus competidores.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Características de las prácticas de marketing en economías en transición.
Año: 2004 Autores: R. Wagner y J. Pels Lugar: Argentina y Rusia <u>Objetivos de la Investigación</u> • Introducir una nueva metodología para visualizar las características de las prácticas de marketing. • Demostrar la utilidad de la metodología propuesta para identificar combinaciones interesantes de instrumentos de marketing. <u>Aspectos Metodológicos</u> • Datos secundarios. Datos de empresas rusas tomados de manuscrito de Wagner. Datos de empresas argentinas tomados de Pels y Brodie (2004). • Utilización de nueva metodología para analizar las combinaciones de actividades de marketing (visualización de resultados a través de un diagrama de rejilla para cada uno de los países estudiados. Se utiliza un mismo color para cada tipo de marketing lo que facilita la interpretación y comparación). • Tamaño de muestra: Argentina, 71; Rusia, 72. <u>Principales Conclusiones y Observaciones</u> • Investigación realizada con datos obtenidos de estudios anteriores llevados a cabo en Argentina y en Rusia oportunamente. • En lo relativo a las prácticas de marketing de Rusia, se utilizaron las conclusiones obtenidas del estudio de Wagner presentadas en el cuadro como Prácticas actuales de Rusia, Wagner 2005. Sin embargo la presente comparación fue publicada en el 2004. Se precisa que la referencia de los años indica la fecha de publicación y no de la investigación. Para este caso concreto, y de acuerdo a las referencias mencionadas por el propio Wagner, la fuente fue su manuscrito sobre su análisis de las prácticas de marketing en Rusia que al momento se encontraba sujeto a revisión para ser publicado. • Los diagramas de rejilla resultaron útiles para la visualización de las características de las prácticas de marketing utilizadas. Cabe mencionar que los mismos no pretenden sustituir los análisis clusters para determinar las combinaciones de prácticas de marketing sino que deben tomarse como una herramienta adicional. • Los diagramas de rejilla revelaron la diversidad de actividades de marketing que han sido cruciales para las economías en transición. • Para el caso de Argentina, con la apertura de la economía, la entrada de las multinacionales y el acceso a la moderna tecnología (IT), las empresas han realizado inversiones importantes en IT. Argentina presenta un grupo de empresas focalizado en IT que es similar a dos de los clusters progresistas detallados en el estudio de Argentina realizado por Pels y Brodie (2004), un grupo transaccional (similar al transaccional tradicional) y un grupo pluralístico. El diagrama de rejilla para Rusia confirma los resultados obtenidos por Wagner en su estudio primario para Rusia, quien argumenta que las organizaciones rusas se diferencian no solo por las combinaciones de prácticas de marketing sino también por la intensidad de dichas actividades.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Orientación al marketing, prácticas y desempeño de empresas en África Sub-Sahara: una revisión.
Investigación: Año: 2004 Autor: S. Okoroafo Lugar de la investigación: Países de África Sub- Sahara <u>Objetivo de la Investigación</u> • Efectuar una revisión de las investigaciones sobre orientación al mercado y prácticas de marketing en países de África Sub- Sahara. <u>Aspectos Metodológicos</u> • Datos secundarios. Revisión de más de 30 artículos publicados sobre el tema. <u>Principales Conclusiones y Observaciones</u> • Durante los últimos 20 años, en muchos países de África, se han llevado a cabo reformas en sus sistemas económicos (de planificación centralizada a economías de mercado). • Las empresas que han sobrevivido a las sacudidas de las grandes reformas económicas han sido las que han adaptado sus ofertas y prácticas al mercado. • Las estrategias exitosas utilizadas por las empresas han sido precios bajos, promoción de ventas, publicidad, complementar la distribución a través de ventas directas, empaques más baratos y con menos unidades. • Para el caso de Nigeria se encontró que sus empresas mostraron un conocimiento adecuado de la investigación de mercado. • Las empresas locales se ubicaron mejor que las extranjeras en cuanto al índice de porción de mercado. • Los resultados de los diferentes países son básicamente similares. Existe suficiente evidencia, a partir de los estudios analizados, que el desempeño de las funciones de marketing está aumentando en las empresas localizadas y operando en países de África Sub-Sahara. Estudios recientes (luego de ser implementadas las reformas del mercado) han reportado una aplicación extensiva del concepto de marketing. • El tipo de propiedad de la empresa (local o extranjera) incide sobre el desempeño de las actividades de marketing. A pesar de que las empresas extranjeras se caracterizan por la utilización de técnicas de marketing más sofisticadas, las empresas locales las están adoptando al entender que la orientación al marketing es necesaria para competir en los recientes entornos reformados. • La incidencia del desempeño de las actividades de marketing en las empresas de manufactura demuestra más desarrollo que para el caso de las organizaciones de servicio. Los proveedores de servicio (principalmente los bancos) han experimentado retrasos en reconocer y aplicar la orientación al mercado.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Caracterizando las prácticas de marketing en una economía de transición: el caso argentino.
Año: 2003 Autores: J. Pels y R. Brodie Lugar de la investigación: Argentina Objetivos de la Investigación • Comprender el grado en el cual las prácticas de marketing tradicional y relacional están siendo aplicadas por las empresas multinacionales y locales. • Identificar los enfoques de marketing más apropiados para Argentina como economía emergente. Aspectos Metodológicos • Cuestionario basado en el marco del CMP (Coviello et al., 1997). • 4 tipos de marketing: Transaccional (MT), de base de datos (MB), de interacción (MI) y de redes (MR). • Datos recogidos a través de participantes de MBA en sus propias empresas. • Análisis cluster K-medias para identificar grupos de empresas que practican diferentes niveles de los 4 tipos de marketing. • Tamaño de muestra: n=96. Principales Conclusiones y Observaciones Obtención de 5 clusters: • <i>Tradicional 1- Relacional tradicional.</i> Empresas con foco en MI y con los niveles más bajos de MT y MB. • <i>Tradicional 2 – Transaccional tradicional.</i> Empresas con niveles altos de en MT y los niveles más bajos en MI y MR. • <i>Progresista 1 – Relacional progresista.</i> Empresas con los mayores índices de MI y los segundos mejores niveles de MB. • <i>Progresista 2 – Transaccional progresista.</i> Empresas con altos valores de MT y valores apenas por debajo de MB. • <i>Progresista 3 – “Pluralístico”.</i> Empresas con valores más altos que el promedio de los 4 tipos de marketing. Relación entre clusters y desempeño • Tradicional 1 – El 48% de las empresas de este cluster han crecido más del 10% anual en los últimos 3 años. Sin embargo un 24% presentan ventas a la baja. • Tradicional 2 – Este grupo presenta el porcentaje más alto de empresas sin crecimiento (36%) así como el más alto porcentaje de empresas con bajo crecimiento (50%). • Progresista 1 – El 48% de las empresas de este cluster experimentaron crecimientos de ventas mayores al 10% anual en los últimos 3 años. El 44% de las empresas han tenido crecimientos anuales entre 1 y 10%. • Progresista 2 – Las empresas de este cluster presentan desempeños superiores a las del cluster Tradicional 1. • Progresista 3 – Las empresas pertenecientes a este grupo contiene el mayor porcentaje de empresas (67%) con crecimientos mayores al 10% en los últimos 3 años. Mercados B2B y de consumo Argentina • La estructura de mercados de empresas B2B es muy similar a las de las economías desarrolladas. • La estructura de mercados de consumo en Argentina es aún muy diferente a las de las economías desarrolladas.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Evaluando el rol del e-Marketing (EM) en las prácticas actuales de marketing.
Año: 2003 Autores: N. Coviello, R. Brodie, R. Brookes y R. Palmer Lugar de la investigación: Reino Unido y Nueva Zelanda Objetivos de la Investigación • Determinar el grado de utilización del “e-marketing” (EM) con relación a los otros tipos de marketing. • Analizar las combinaciones de marketing que emergen. • Establecer como el rol de la tecnología de la información de las organizaciones se relaciona con sus prácticas de marketing. Aspectos Metodológicos • Basada en metodología del grupo CMP y marco desarrollado por Coviello, Milley y Marcolin (2001), que caracteriza 5 tipos de marketing (transaccional, base de datos, de interacción, “e-marketing” y de redes). • Datos recogidos a través de estudiantes de MBA en Gran Bretaña y Nueva Zelanda (cuestionario auto-administrado). • Análisis de correlaciones bivariadas entre los distintos tipos de marketing. • Análisis de cluster k medias para determinar combinaciones de tipos de marketing. • Tamaño de muestra total n= 149: Nueva Zelanda, 48 y Gran Bretaña, 101. Principales Conclusiones y Observaciones • De acuerdo a la muestra total (Reino Unido y Nueva Zelanda), las empresas practican todos los tipos de marketing en diferente grado. • La mayoría de las empresas presentan niveles medios a altos de utilización de MT, MB, MI y MR. • Más de la mitad de las empresas practican niveles medios de EM. • Pocas empresas utilizan el EM en niveles altos. Análisis de correlaciones entre los distintos tipos de marketing • Positiva fuerte: entre MB y EM - entre EM y MR – entre MI y MR. • Positiva moderada: entre EM y MI - entre MB y MI - entre MB y MR. • Positiva débil a moderada entre MT y MB. • Negativa moderada entre MT y MI. • Conclusión: EM es practicado conjuntamente con otros tipos de marketing relacional. Combinaciones de prácticas de marketing • Obtención de 4 clusters: <i>Transaccional Tradicional</i> – Con puntajes por encima del promedio para MT y por debajo del promedio para el resto de los índices (MB, MI, EM y MR). <i>Relacional Tradicional</i> – Con valores por encima del promedio para MI y MR y por debajo del promedio para MT, MB y EM. <i>Transaccional Plus</i> – Con altos índices de MT, MB y EM. <i>Pluralístico</i> – Presenta valores por encima del promedio para todos los índices de los tipos de marketing (MT, MB, MI, EM y MR). La decisión de implementar el EM requiere una clara comprensión del rol estratégico de la tecnología en la empresa y de las capacidades de la misma para implementarlo y mantenerlo. A su vez, la decisión debería reflejar las preferencias y capacidades de los clientes para participar en relaciones interactivas soportadas por la tecnología. • Los enfoques hacia el mercado de “Transaccional Tradicional” o “Relacional Tradicional” son, comúnmente, los más apropiados. Sin embargo, tanto el EM como el MB constituyen aspectos del marketing que pueden ser utilizados para complementar, mantener o extender las perspectivas tradicionales.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Cómo las empresas se relacionan con sus mercados: un estudio empírico de las prácticas actuales de marketing
Año: 2002 Autores: N. Coviello, R. Brodie, P. Danaher y W. Johnston Lugar de la investigación: Estados Unidos, Canadá, Finlandia, Suecia y Nueva Zelanda <u>Objetivo de la Investigación</u> • Determinar cómo los distintos tipos de empresas se relacionan con sus mercados en términos de sus prácticas de marketing e investigar sobre el énfasis transaccional/relacional utilizado. <u>Aspectos Metodológicos</u> • Cuestionario estructurado y auto-administrado para recoger datos sobre aspectos de las organizaciones y sus prácticas de marketing. Recolección de datos a través de estudiantes de MBA en sus propias empresas como tarea del curso de Marketing. • Para caracterizar las prácticas de marketing se tomó el marco conceptual de Coviello, Brodie y Munro (1997, 2000) que utiliza 9 dimensiones que determinan 4 tipos de marketing: transaccional (MT), de base de datos (MB), de interacción (MI) y de redes (MR). • Análisis de correlaciones entre los diferentes tipos de marketing. • Análisis de clusters k-medias. • Muestra total n= 308 empresas (Estados Unidos, 76; Canadá, 78; Finlandia, 22; Suecia, 20 y Nueva Zelanda, 132). <u>Principales conclusiones y observaciones</u> • A nivel general las empresas de consumo y de bienes interactúan con sus mercados de una manera más transaccional que las empresas “B2B” y las de servicio. Si bien el grado de utilización de MB (Marketing de Base de datos) parecería variar de acuerdo al tipo de clientes atendidos, no sucede lo mismo con el MI (Marketing de interacción) y el MR (Marketing de redes). • No existen diferencias significativas entre las empresas de bienes y las de servicio en cuanto a las prácticas de marketing relacional. Se han encontrado niveles altos de utilización de MD, MI y MR en todos los tipos de empresas. Cerca de un tercio de todas las empresas enfatizan enfoques relacionales. Aunque lo anterior no implica necesariamente que las relaciones sean una prioridad para la mayoría de las empresas, la implementación activa de varios aspectos de marketing relacional sugiere que el desarrollo de relaciones es de interés para muchas empresas. • Los resultados de los clusters no proporcionan una evidencia clara de que las empresas enfaticen los intercambios relacionales sobre los transaccionales. A pesar de que los aspectos relacionales del marketing se implementen por empresas de todo tipo, el enfoque transaccional sigue con mucha vigencia, incluso para las empresas que no son de bienes de consumo. • Más de un tercio de las empresas han adoptado un enfoque pluralístico híbrido con relación a sus mercados buscando un balance entre el aspecto relacional y transaccional. <u>Obtención de 3 clusters</u> <i>Transaccional</i> – Con puntajes por encima del promedio para MT y por debajo del promedio para el resto de los índices (MB, MI y MR), 33%. <i>Transaccional/relacional</i> - Presenta valores por encima del promedio para todos los índices de los tipos de marketing (MT, MB, MI y MR), 35% de la muestra. <i>Relacional</i> – Con valores por encima del promedio para MI y MR y por debajo del promedio para MT y MB, 32% de la muestra. • Las prácticas de marketing contemporáneas están dominadas por el MT y el MI, mientras que el MB y el MR son implementados en menor grado. • La mayoría de las empresas de servicio (a clientes finales) han quedado clasificadas dentro del cluster transaccional.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Una investigación sobre las prácticas de marketing por tamaño de empresa.
Año: 2000 Autores: N. Coviello, R. Brodie y H. Munro. Lugar de la investigación: Nueva Zelanda y Canadá. Objetivo de la Investigación - Examinar la relevancia del paradigma de marketing tradicional para pequeñas empresas (hasta 100 empleados) en comparación con empresas de mayor tamaño, en lo referente a la planeación del marketing, tipos de marketing practicados y el uso de medidas de desempeño. Aspectos Metodológicos - Datos recogidos a través de directivos que realizaban programa ejecutivo en Nueva Zelanda y Canadá. - Cuestionario auto administrado para mediciones cuantitativas y cualitativas. - Para revisar aspectos de las prácticas de marketing se ajustaron las 12 dimensiones originales del grupo CMP a 9 dimensiones. - Análisis de regresión, Chi-cuadrado y ANOVA. - Tamaño de muestra total n= 302 empresas de diferentes tamaño, edad, tasa de crecimiento, uso de tecnología y sector (Nueva Zelanda, n= 192; Canadá, n= 110). Principales conclusiones y observaciones Asociaciones entre tamaño de empresa y otras características. - El tamaño está positivamente asociado con la edad de la empresa y el uso de tecnología. No se encontró asociación entre tamaño de empresa y sector industrial. Planificación del marketing. - Las grandes empresas (GE) tienen más probabilidad de contar con un plan de marketing. Un 74% de las GE tenía plan de marketing en comparación con un 47% de las empresas pequeñas (PE). Del total de las empresas que presentaban un plan de marketing, la mayoría de los mismos se referían al mediano plazo (1-3 años) tanto para pequeñas como para grandes empresas. Prácticas de marketing. - Las PE son más relacionales que las GE. Las PE enfatizan la oferta de productos/servicios en las actividades de marketing; tienden a establecer más contacto interpersonal con sus clientes; gestionan el marketing a nivel de la gerencia general más que con especialistas y dirigen la comunicación de marketing a segmentos específicos más que al mercado masivo. Aunque existan diferencias estadísticas significativas, las mismas corresponden sólo para 7 de las 31 variables y, no implican gran diferencia desde el punto de la gestión (Ambos tipos de empresas reportan altos niveles de contacto interpersonal y bajos niveles de comunicación masiva y del uso de especialistas de marketing). Los dos tipos de empresas presentan niveles altos de inversiones en relaciones personales, foco en segmentos específicos y en la oferta de productos/servicios. Ambos tipos evidencian alto énfasis en los procesos de atracción de clientes con el objetivo de alcanzar retornos financieros y practican el marketing transaccional así como aspectos de marketing de base de datos (aunque el uso de este último tipo de marketing es mayor para las GE). El marketing de interacción se utiliza en los dos tipos de empresas así como el marketing de redes. Se concluye, que aunque puedan existir diferencias significativas entre las prácticas de marketing de las PE y las GE, los patrones de comportamiento tienden a ser similares. Medidas de desempeño del mercado. - El 59% del total de las empresas de la muestra utilizan siempre medidas de tipo financiero (ej. rentabilidad). Las medidas de competitividad (ej. "market share") son utilizadas por un 30% de las empresas, mientras que un 22% usan medidas basadas en los clientes (ej. índices de captación o retención). Sólo el 7% del total de las empresas emplea medidas de efectividad del marketing (ej. tiempo de mercadeo para un producto). Las PE (comparadas con las GE) tienden a utilizar menos los 4 tipos de medidas y las diferencias más significativas ocurren en las medidas competitivas. Cabe señalar la aparente incoherencia ya que las empresas más pequeñas si bien tienen mayor acceso a contactos directos con sus clientes a través de líneas de comunicación más cortas, no tienden a utilizar la totalidad de la información al momento de evaluar su desempeño.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Pluralismo en las prácticas de marketing actuales.
Año: 2000 Autores: A. Lindgreen, R. Davis, R. Brodie y M. Buchanan-Oliver Lugar de la investigación: Dinamarca, Reino Unido y Nueva Zelanda <u>Objetivo de la Investigación</u> • Ofrecer evidencia empírica sobre la relevancia y práctica actual del marketing transaccional en forma conjunta con los aspectos de marketing relacional. <u>Aspectos Metodológicos</u> • Método de investigación de casos. • Investigación de programas actuales de marketing de 2 empresas: Productora de lácteos en Dinamarca y Reino Unido, y Supermercado de compra interactiva (a través de Internet), en Nueva Zelanda. • Caso productora de lácteos. Entrevistas en profundidad con directores de marketing de la productora láctea en Dinamarca y Reino Unido. • Caso Supermercado. Grupos de foco estructurados (previo estudio exploratorio de proposiciones que surgen de entrevistas en profundidad con diferentes ejecutivos). <u>Principales conclusiones y observaciones</u> Caso de productora láctea • Esta empresa utiliza un marco estructurado para decidir cuándo mover a los proveedores y clientes desde un estatus comercial (marketing transaccional) hacia un estatus preferencial (marketing relacional). Caso de supermercado de compra interactiva • El supermercado y sus socios de la red (proveedores y banco) se han esforzado en redefinir los determinantes tradicionales de valor en el servicio. • Como parte de la estrategia de marketing global destaca el empleo de aspectos relacionados con el marketing transaccional y herramientas de marketing relacional. • Se concluye que el marketing transaccional es aún relevante y continúa siendo utilizado concomitantemente con otras prácticas de marketing relacional.

Continuación TABLA 16. Principales Investigaciones sobre Prácticas de Marketing

Hacia un cambio de paradigma en Marketing? Un análisis de las prácticas actuales de marketing.
Año: 1997 Autores: R. Brodie, N. Coviello, R. Brookes y V. Little Lugar de la investigación: Nueva Zelanda <u>Objetivo de la Investigación</u> • Investigar sobre las prácticas de marketing en los ambientes actuales. • Examinar la relevancia de los 4 tipos de marketing (transaccional MT, de base de datos MB, de interacción MI y de redes MR) identificados por Coviello et al. (1997), a lo largo de diferentes industrias y empresas con el fin de determinar si ha habido un cambio de paradigma en las prácticas de marketing. <u>Aspectos Metodológicos</u> • Análisis de datos secundarios provenientes de 4 casos de estudio de empresas de software internacional. Entrevistas informales con directivos de marketing. Cuestionario auto administrado a gerentes de nivel medio participantes de Programa Ejecutivo de la Universidad de Auckland (n = 134 empresas de bienes de consumo, bienes industriales, servicios y otros). Análisis de correlaciones entre diferentes tipos de marketing. <u>Principales conclusiones y observaciones</u> • E “nuevo paradigma” se refiere a la sustitución del marketing transaccional por el marketing relacional. • Algunos tipos de prácticas de marketing son más comunes en ciertos sectores industriales que en otros (por ej. las empresas de alta tecnología parecen enfatizar la utilización de MI y MR). • Si una empresa enfatiza las prácticas de MT es probable que practique MB pero, no MI. Otras empresas pueden ser más relacionales en su enfoque obteniendo claras relaciones positivas entre MB y MI, así como entre MR y MI. Más allá de lo anterior, resulta difícil identificar tipos específicos de empresas que estén relacionadas con tipos determinados de prácticas de marketing. Por lo general, las empresas practican los 4 tipos de marketing en diferentes grados. • Los enfoques de marketing transaccional y relacional pueden coexistir y lo hacen en la práctica. Es difícil de admitir que la perspectiva de marketing transaccional está siendo reemplazada por un cambio de paradigma. • Se concluye que el marketing necesita ser practicado como una actividad que involucre al personal a través de toda la organización con el fin de facilitar, construir y mantener las relaciones en el tiempo. Sin embargo lo anterior no implica que esto deba hacerse negando la importancia del marketing transaccional. • Si bien se reconoce que el marketing relacional está acaparando la atención de los académicos, el rol del marketing transaccional no debería ser ignorado ni subestimado.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

4.3.4. Las investigaciones en los países con economías emergentes

Pels y Brodie (2003), presentaron, con el caso de Argentina, la primera investigación, en el marco del CMP, para empresas de países con economías emergentes.

El estudio comparó las prácticas de marketing de empresas multinacionales con las de las empresas locales. A diferencia de los tres clusters que habían sido identificados por Coviello et al., 2002 (transaccional, relacional e híbrido), para el caso argentino, se detectaron cinco agrupaciones relacionadas con las prácticas de marketing. Dos de los clusters fueron denominados como “tradicionales/locales”, dado que las prácticas de marketing utilizadas eran sumamente básicas, con uno de los grupos atendiendo a mercados industriales y, el otro, a mercados de bienes de consumo. Los tres clusters restantes fueron catalogados de “progresivos”, dado que representaban prácticas de marketing similares a las encontradas por el grupo del CMP para los países de economías desarrolladas: transaccional, relacional e híbrido. A la vez, los dos primeros grupos (transaccional y relacional), correspondían a empresas extranjeras mientras que el grupo híbrido estaba representado por empresas locales. Este primer estudio, en el marco del CMP, para un país con economía emergente, se llevó a cabo con los cuatro tipos de marketing originales (transaccional, de base de datos, de interacción y de redes) no considerándose al “e-Marketing”. La Tabla 16 resume los aspectos principales del estudio.

En 2004, Pels et al., comparan las prácticas de las empresas industriales (“B2B”) de Argentina con las de Estados Unidos y Nueva Zelanda. Las empresas argentinas resultaron tener muchas similitudes, en cuanto a sus prácticas de marketing, con las de Estados Unidos y Nueva Zelanda. Destacan, sin embargo, dos grandes diferencias. Las empresas argentinas tienden a hacer un menor uso en cuanto a la tecnología de la información en marketing realizando, a la vez, un mayor énfasis en las interacciones cara a cara. Por otra parte, el estudio comprueba la existencia de un grupo de empresas argentinas que estaban operando en sectores de negocios

menos sofisticados, que utilizaban prácticas de marketing muy básicas. En la Tabla 16 pueden verse detalles adicionales de la investigación.

Por su parte, Wagner (2005), lleva a cabo el estudio sobre prácticas de marketing para las empresas de Rusia. Las comparaciones con las investigaciones de Argentina, realizadas por Pels, muestran diferencias sustanciales donde se concluye que las prácticas de marketing de las empresas rusas cubren sólo parte de la amplia variedad de prácticas de marketing evidenciadas en otros países. Lo anterior ha sido atribuido a los efectos derivados de los aspectos de la economía rusa (centralmente controlada y con poco contacto con los países del Oeste). Además, las empresas rusas presentaban actividades de marketing de menor intensidad en comparación con los estándares internacionales. Otros datos de este trabajo se exponen en la Tabla 16. Dicha tabla muestra, a su vez, otros estudios realizados para países con economías emergentes, tanto en el marco del CMP (por ejemplo, la investigación realizada para Ghana y Costa Marfil, 2008) como otras iniciativas fuera de dicho programa (por ejemplo, el estudio realizado en 2004 para países de África Sub-Sahara).

4.3.5. Prácticas de marketing y resultados

Una de las preocupaciones más recientes del grupo CMP fue establecer el impacto de las diferentes prácticas de marketing en el desempeño de las empresas. Con este objetivo, el grupo desarrolla un conjunto de medidas de desempeño, que comienzan a incluirse en los estudios llevados a cabo en el marco del CMP.

Coviello et al. (2000), comparan el uso de medidas de desempeño de acuerdo al tamaño de las empresas.

Los autores destacan, que en el contexto de medición del desempeño empresarial, los administradores tienden a analizar sus logros con relación a objetivos específicos, tales como el crecimiento de ventas, la participación de mercado, la rentabilidad, el nivel de satisfacción de sus clientes o la introducción de nuevos productos. Las empresas más grandes, debido a su estructura más compleja y a sus

requerimientos de información para las diferentes partes interesadas (accionistas, gobierno, etc.), tienden a utilizar una gran variedad de medidas de desempeño abarcando diferentes áreas.

Por el contrario, las empresas pequeñas (Meziou, 1992), ponen el foco en sus clientes y contactos. Sin embargo, si bien estas empresas tienen un acceso más fácil a la información de mercado, a través de la interacción directa con sus clientes, carecen de los recursos necesarios para la sistematización efectiva de dicha información (Hisrich, 1992). De acuerdo con Shipley y Jobber (1994), las empresas pequeñas consideran a las ganancias como el indicador clave del desempeño empresarial.

Tanto las medidas basadas en la información de los clientes, como las medidas financieras, juegan un rol relevante para los administradores de pequeñas empresas. Estas medidas se superponen a otras medidas tradicionales tales como la participación de mercado, el tiempo para lanzar productos al mercado y la efectividad de la fuerza de ventas.

Smith et al. (1988), sostienen, que más allá del tipo de medida utilizada, las pequeñas empresas son menos vastas, en cuanto a la recolección y análisis de la información, que las grandes empresas. De manera similar, Shipley y Jobber (1994), concluyen que las grandes empresas utilizan un conjunto más elaborado de medidas y criterios para evaluar los esfuerzos de gestión de ventas que las pequeñas empresas.

El estudio de Coviello et al. (2000), deja de manifiesto, para el caso de las pequeñas empresas, un uso, en exceso, de medidas financieras (en particular la ganancia) y una baja utilización de medidas competitivas (como la participación de mercado) y de medidas basadas en los clientes (tales como índices de satisfacción y de retención de clientes). A la vez, destacan el poco uso, por parte de las pequeñas empresas, de medidas de efectividad de las actividades de marketing (tales como el tiempo para el lanzamiento de un producto). Los autores concluyen, que el empleo de las medidas de desempeño empresarial, es menos extensivo para el caso de las

pequeñas empresas que para las grandes.

Una de las investigaciones recientes, en lo que se refiere a relacionar las prácticas de marketing con el desempeño empresarial, fue la llevada a cabo por Coviello et al. (2006), con una muestra de 242 pequeñas empresas, del sector turístico.

En este caso, se incluyeron cuatro aspectos del desempeño: (a) captación de clientes, (b) retención de clientes, (c) crecimiento de ventas y (d) rentabilidad. Las dos primeras medidas corresponden a medidas de marketing mientras que las dos últimas se refieren a medidas financieras.

Los autores señalan, que recogieron medidas subjetivas de desempeño debido a la incapacidad de las pequeñas empresas para brindar datos de desempeño objetivos. Además, los datos financieros para las pequeñas empresas no se hacen públicos (Covin y Slevin, 1989).

Por otra parte, Dess y Robinson (1984), han argumentado que los datos objetivos, para este tipo de empresas, carecen de precisión al explicar las variaciones de los resultados de la empresa y, que existe una fuerte correlación entre los datos subjetivos con las medidas objetivas de desempeño. Adicionalmente, se cuenta con evidencia que soporta la validez de medidas de desempeño subjetivas (Brush y Vanderwerf, 1992; Chander y Hanks, 1993). De acuerdo con Matear et al. (2002), en lo que se refiere a las empresas de servicio, es común el enfoque de combinar medidas de desempeño subjetivas no financieras y medidas financieras.

El estudio de Coviello et al. (2006), determinó que para captar clientes y aumentar el nivel de ventas, se requería de un énfasis en las prácticas de marketing transaccional y de marketing de interacción (ver Tabla 16). Los autores concluyeron, que era el éxito en la captación de clientes (más que en la retención de clientes), la que proporcionaba mayores ganancias para este tipo de empresas (pequeñas empresas de servicio y del sector turístico).

Otros estudios, tales como el llevado a cabo por Brodie et al. (2007), consideraron a empresas provenientes de diferentes industrias. Al respecto, se trabajó con los datos recogidos oportunamente en Estados Unidos en 2002 (212 empresas) y en

2005 (139 empresas). Los resultados evidenciaron una penetración significativa del marketing electrónico (e-Marketing). Además, se demuestra que el e-Marketing está asociado positivamente con una mejora en el desempeño de captación de clientes, la que a su vez, incide en la retención de clientes. En forma adicional, se encontró que el e-Marketing aumenta la eficacia y eficiencia de las prácticas de marketing de base de datos y de redes. La Tabla 16 resume los principales hallazgos de esta investigación.

4.4. Resumen y conclusiones del capítulo

En este capítulo se revisan los principales esquemas clasificatorios del marketing y de las prácticas de marketing llevadas a cabo por las empresas.

Se observa que han sido múltiples los intentos por clasificar al marketing. Si bien se analizan diferentes aportes en cuanto a los marcos clasificatorios del marketing, especial atención merece, por servir como base a la presente investigación, la clasificación de Coviello et al. (1997). Atendiendo a dos dimensiones, la de intercambio relacional y la de aspectos directivos, los autores proponen un marco clasificatorio compuesto por cuatro tipos de marketing: marketing transaccional, de base de datos, de interacción y de redes. El primer tipo de marketing es representativo de una perspectiva transaccional, mientras que los tres restantes (base de datos, de interacción y de redes), integran el enfoque relacional.

Coviello et al. (2001), actualizan el marco anterior, incluyendo, un tipo de marketing adicional (el e-marketing o marketing electrónico), como parte de la perspectiva relacional, dando lugar a cinco tipos de marketing: transaccional, de base de datos, e-marketing, de interacción y de redes.

En cuanto al análisis de las prácticas de marketing actuales, se ha realizado una revisión profunda del programa del CMP (Contemporary Marketing Practices). Este programa, originado por un grupo de investigadores de Nueva Zelanda y luego extendido a investigadores de otras nacionalidades, se propone acercar la brecha

existente entre la teoría y la práctica del marketing.

Una de las hipótesis primarias de trabajo de este programa es que la dicotomía “marketing transaccional-marketing relacional”, preponderante hasta la década de los 90, es sumamente simplista y peligrosa.

El programa del CMP plantea un enfoque metodológico, para una mejor comprensión de las prácticas de marketing actuales, que sirve de base para sus investigaciones. Las principales investigaciones, bajo el marco del CMP, son presentadas y analizadas, en este capítulo.

De manera similar, y por su estrecha relación con la presente investigación, se exponen las investigaciones sobre prácticas de marketing, que se han llevado a cabo en países con economías emergentes. En este sentido, y de acuerdo a la revisión de la literatura, se hace notar, la falta de más investigaciones dedicadas a países emergentes.

Finalmente, se repasa la relación existente entre las prácticas de marketing y los resultados empresariales. Un problema adicional, surge en torno a la utilización de las medidas de desempeño empresarial. En particular, el problema se agrava, cuando se intenta medir la performance de pequeñas empresas. Las medidas de desempeño no han sido uniformes en los diferentes estudios realizados. Las investigaciones, ponen en evidencia, que se recurre tanto a múltiples medidas objetivas como subjetivas.

En cuanto a la relación entre las prácticas de marketing utilizadas y el desempeño empresarial, se concluye que las combinaciones de los tipos de marketing utilizados impactan sobre el desempeño. La Tabla 16 presenta las principales conclusiones al respecto.

Por otra parte, y tal como se ha manifestado, Kohli y Jaworski (1990), conciben a la orientación al mercado como la rapidez y grado en que las organizaciones generan “inteligencia de mercado” relativa a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, la distribuyen a todos los departamentos de la empresa y actúan en concordancia a la misma. Determinados tipos de marketing, como el marketing de

bases de datos y el marketing de interacción parecerían, a priori, responder mejor a estos componentes de la orientación al mercado. Sin embargo, no existen estudios que lo corroboren.

Resulta, por lo tanto, de especial interés, analizar la relación entre prácticas de marketing y orientación al mercado, así como sus efectos sobre el desempeño empresarial. El capítulo siguiente se destina a presentar una revisión y actualización de la orientación al mercado.

CAPÍTULO 5. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

5.1. Introducción

La exposición de este capítulo comienza con un análisis del concepto de la orientación al mercado. Seguidamente, se presentan los modelos más aceptados sobre la orientación al mercado y sus escalas de medición. En particular, se destinará un apartado a la escala de medición desarrollada por Lado et al. (1998), por ser el instrumento que se ha tomado como base para la presente investigación. Finalmente, se expondrán los principales estudios empíricos sobre el impacto en el desempeño empresarial derivado de la orientación al mercado.

5.2. El concepto de la orientación al mercado

De la revisión de la literatura, surge que la orientación al mercado implica la adopción del concepto de marketing por parte de la empresa (McCarthy y Perrault, 1984; Webster, 1988; Kohli y Jaworski, 1990).

La filosofía de marketing, en lo que se refiere a pensamiento que sitúa el foco de toda actividad de la empresa en el consumidor, y la orientación al mercado, como comportamiento empresarial resultante del establecimiento de esta filosofía en la empresa, no son, precisamente, lo mismo.

La orientación al mercado es el comportamiento empresarial específico, es decir, la consecuencia de la implantación de la filosofía de marketing en la empresa (la causa). De esta forma, la implantación de la filosofía de marketing es un hecho transcendental en la evolución de la filosofía empresarial.

De acuerdo con Kohli y Jaworski (1990), la importancia de la implantación de la filosofía de marketing en las empresas, reside en la creencia de que la misma conduce hacia una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los

empleados y una mayor rentabilidad²⁹.

A partir de los trabajos de Webster (1988), Deshpandé y Webster (1989), Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), Kohli, Deshpandé, Farley y Webster (1993), y Jaworski y Kumar (1993), aumenta el interés por definir y medir lo que actualmente se denomina orientación al mercado. Sin embargo, el origen de la orientación al mercado puede atribuirse a contribuciones más antiguas de la disciplina del marketing (Felton, 1959).

El concepto de orientación al mercado ha sido analizado desde dos perspectivas principales: la de comportamiento (operativa) y la cultural.

Kohli y Jaworski (1990), con el fin de desarrollar una definición operativa, revisaron la literatura de la orientación al mercado publicada en un período de más de tres décadas. Como resultado de su investigación, los autores concluyen que no existe una definición clara de la orientación al mercado. Además, hacen referencia a la poca atención que había recibido, hasta el momento, las escalas de medición de la orientación al mercado. Los autores explican, que la mayoría de las definiciones sobre la orientación al mercado, se apoyan en tres pilares: el enfoque al cliente, la coordinación de marketing y la rentabilidad. La literatura existente hasta ese entonces, presentaba carencias importantes, en cuanto a las actividades concretas que permitirían llevar la orientación al mercado al terreno de la práctica.

Las ideas obtenidas, a través de la revisión de la teoría existente, se contrastaron con un estudio de campo. Para este propósito, se realizaron 62 entrevistas en profundidad con directivos de empresas, de Estados Unidos, pertenecientes a diferentes sectores y áreas. El cuestionario pretendía conseguir información sobre lo que significaba, para los directivos, el término “orientación al mercado” y cuáles deberían ser las actividades que tendría que llevar a cabo una empresa orientada al mercado. A la vez, se preguntaba sobre los factores de la organización que

²⁹ Narver y Slater presentan una contrastación empírica de que la orientación al mercado conduce a una mayor satisfacción al cliente, a un mayor compromiso de los empleados y a una mayor rentabilidad, en el artículo *“The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”*, publicado en el *Journal of Marketing*, en octubre de 1990.

podieran favorecer o perjudicar la orientación al mercado y, sobre las consecuencias positivas y negativas derivadas de la orientación al mercado. Por último, se solicitaba al entrevistado si podía nombrar algún tipo de empresa donde la orientación al mercado no fuera importante.

La definición operativa de Kohli y Jaworski, que surge de la comparación entre la teoría y la práctica, propone que la orientación al mercado comprende la rapidez y el grado en que las organizaciones generan (adquieren), distribuyen (diseminan) y actúan (grado de respuesta) en relación a una inteligencia de mercado.

La generación de la inteligencia de mercado implica la recolección y tratamiento de la información relativa a las necesidades y deseos de los consumidores. Incluye, además, el análisis de los factores exógenos tales como los competidores, tecnología, regulación y política gubernamental) que influyen en dichas necesidades (tanto actuales como futuras). Por diseminación, se entiende la transmisión de información desde sus puntos de recolección hacia donde es requerida. El grado de respuesta se refiere a las acciones tomadas en concordancia con la información generada y diseminada.

Kohli y Jaworski (1990), de algún modo, amplían lo expresado por Shapiro (1988) sobre el concepto de orientación al mercado.

Según Shapiro (1998), el término orientación al mercado se refiere a un conjunto de procesos que involucran a todos los aspectos de la organización. En particular, este último autor, presenta las características que determinan si una organización se encuentra “guiada por el mercado”. Las tres características expuestas son las siguientes:

1. La información sobre todas las influencias importantes de compra abarca a todas las funciones de la organización.
2. Las decisiones estratégicas y tácticas se toman con la participación de las diferentes funciones y divisiones de la empresa.
3. Las divisiones y funciones de la empresa toman decisiones bien coordinadas y las ejecutan con un sentido de compromiso.

El concepto de orientación al mercado varía de acuerdo al campo de estudio del cual proviene el autor. Sin embargo, se aprecia la existencia de un pensamiento filosófico común que se reitera en la mayoría de los casos. En esta línea, Webster (1994), quien enfatiza especialmente a los valores y creencias de la organización, determina tres dimensiones de la orientación al mercado: (a) la filosófica, (b) la estratégica y (c) la táctica.

En el mismo sentido, pero poniendo el énfasis en la competitividad empresarial y en la creación de una ventaja competitiva sostenible, Narver y Slater (1990) definen a la orientación al mercado como *la cultura organizativa que crea los comportamientos eficientes y efectivos que favorecen la creación de un valor superior para los clientes con la consiguiente mejora en los resultados de la empresa.*

Partiendo de este concepto filosófico de la orientación al mercado, Narver y Slater proponen, posteriormente, una definición operativa que permite a la empresa medir el grado de la orientación al mercado. Los autores concluyen, que la orientación al mercado, incluye tres componentes: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación entre funciones. A la vez, reconocen dos criterios de decisión, que son el enfoque a largo plazo y la rentabilidad.

Desde una perspectiva similar de comportamiento, y también con cierto carácter filosófico, Harris (1998), hace énfasis en el tema de la cultura organizativa. Para esto, obtiene conclusiones teóricas sobre culturas y organizaciones orientadas al mercado y, en particular, sobre la capacidad de la subcultura de marketing para someter a la cultura predominante en la empresa.

De acuerdo con Bello, Polo y Vázquez (1999), la orientación al mercado, desde este tipo de perspectiva, consiste en la impregnación de la filosofía de marketing en toda la empresa. Las diferentes funciones organizativas deben coordinarse con el objetivo de lograr niveles satisfactorios de beneficios proporcionando valor a los clientes.

Los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990), sobre la

orientación al mercado, se consideran fundamentales ya que han servido de base para el desarrollo de futuros marcos conceptuales y escalas de medición.

La orientación al mercado ha sido entendida como un recurso del aprendizaje de la organización que, al ser adoptado e implantado en la cultura organizativa, puede constituir una fuente de una ventaja competitiva sostenible (Hunt y Morgan, 1995). En esta misma línea de razonamiento, Slater y Narver (1995), afirman que los comportamientos que promueve la orientación al mercado inciden sobre el aprendizaje organizativo. La orientación al mercado es el soporte fundamental del aprendizaje organizativo, guiando los comportamientos de la empresa hacia la generación y entrega de un valor superior para sus clientes, lo que a su vez, repercute favorablemente en los niveles de desempeño empresarial.

Tuominen y Möller, en 1996 (Manuera et al., 2002), son los primeros autores en integrar las perspectivas cognitiva y de comportamiento en el concepto de orientación al mercado. Para los mismos, la orientación al mercado es considerada fuente de aprendizaje organizacional, comprendiendo tanto, la dimensión cognitiva (perspectiva filosófica y cultural del marketing) como la dimensión de comportamiento (predisposición a desarrollar las acciones necesarias para llevar la filosofía a la práctica).

Lado et al. (1998), por su parte, ofrecen una definición amplia sobre la orientación al mercado. La orientación al mercado es definida como una estrategia competitiva que involucra a todas las áreas funcionales y niveles de la organización e incluye a los diferentes participantes del mercado. Los participantes del mercado (fuerzas del mercado) están constituidos por el cliente final, el cliente intermedio (distribuidores), los competidores y los factores del entorno. Los autores destacan, que para crear y mantener una ventaja competitiva, las empresas deben analizar y actuar sobre cada una de las fuerzas del mercado, a través de una adecuada coordinación por parte de las diferentes funciones o departamentos de la empresa.

Por otra parte, Day (2000b), describe los elementos que la empresa debe considerar para lograr una exitosa orientación hacia el mercado:

1. Una cultura orientada hacia el exterior con creencias que enfatizan el valor para el cliente.
2. Capacidades distintivas para sondear el mercado, relacionarse con el mismo y pensar de manera estratégica.
3. Una configuración que contribuya a que la organización pueda adelantarse y responder a las necesidades cambiantes de los clientes y a los cambios del mercado.

Day afirma, que en una organización que actúa en función del mercado, estos tres elementos mencionados tienden a reforzarse entre sí teniendo un efecto multiplicador. De esta forma, una debilidad en un área afecta al resto de las áreas. Cada elemento debe, al menos, ser tan bueno como el mejor de los competidores para que la orientación al mercado asegure que la estrategia genere una ventaja competitiva sostenible.

5.3. Modelos de orientación al mercado

De la revisión de la literatura, se desprende la existencia de varios modelos conceptuales sobre la orientación al mercado. Se sintetizarán los principales modelos, considerando, en particular, los que han sido adoptados en forma reiterada en las investigaciones sobre orientación al mercado.

Tomando como base trece postulados teóricos existentes en la literatura relacionada con la orientación al mercado, Kohli y Jaworski (1990), presentan un primer modelo de orientación al mercado.

Los autores, definen su modelo de orientación al mercado a través de un conjunto de tres actividades: (a) la generación de inteligencia de mercado por parte de la organización, a través de la obtención de conocimientos sobre necesidades actuales y futuras de los consumidores; (b) la difusión de esta inteligencia de mercado a los diferentes departamentos de la organización y (c) la responsabilidad de la empresa, en su conjunto, para llevar a cabo actividades de diseño y ejecución

de planes dirigidos al mercado. De acuerdo con Kohli y Jaworski, para que estas actividades se integren en la empresa, se requiere cumplir con tres condiciones:

1. El apoyo de la alta dirección, en lo que se refiere a generar conciencia sobre la importancia de ser responsables, con relación a las necesidades de los consumidores y, en compartir la inteligencia de mercado dentro de la empresa.
2. La dinámica entre los diferentes departamentos de la organización. Si la misma es positiva puede evitar que los conflictos actúen como un inhibidor de la orientación al mercado.
3. Aspectos afines con el sistema de organización de la empresa tales como el grado de formalización, centralización, departamentos y tipos de incentivos, ya que pueden incidir en las relaciones del personal de los distintos departamentos. La orientación al mercado compete a toda la organización. El modelo propuesto sugiere que la orientación al mercado es determinante del beneficio pero, que dicha influencia, está afectada por las variables del entorno tales como la turbulencia del mercado, la intensidad de la competencia y los cambios tecnológicos.

Por otra parte, el modelo de Narver y Slater (1990), contiene tres componentes conductuales: la orientación al consumidor, la orientación a los competidores y la coordinación entre funciones. Dichos componentes, influyen en el mismo nivel en cuanto a la determinación de los beneficios (representado originalmente con un triángulo equilátero). A la vez, y tal como se ha señalado, los autores incluyen dos criterios de decisión (enfoque a largo plazo y rentabilidad).

Con relación a la incidencia de los tres componentes descritos por Narver y Slater, Day y Nedungadi (1994) encontraron que no todos tienen la misma incidencia en la determinación de los beneficios, lo que implica, que los componentes de la orientación al mercado, deben analizarse por separado.

Se hace notar, que el modelo de Narver y Slater (1990), quedó confirmado a través de los resultados de su investigación, donde afirman que la orientación al mercado

es determinante del beneficio a largo plazo, con la consiguiente importancia para el diseño de las estrategias que persiguen una ventaja competitiva. En su estudio empírico, con 140 unidades estratégicas de negocio del sector forestal, demostraron la validez de los tres componentes del modelo. Sin embargo, los criterios de decisión (enfoque a largo plazo y beneficio) no presentaron una validez a nivel de los tres componentes de la orientación al mercado (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación entre funciones).

Narver y Slater (1990), entienden que su definición operativa de la orientación al mercado es de una sola dimensión debido a que los tres componentes y los dos criterios de decisión están interrelacionados. Para que una empresa obtenga los máximos beneficios posibles en el largo plazo, debe buscar de manera permanente la creación de un valor superior para sus clientes objetivo. Y, para crear un valor superior para sus clientes, la empresa debe estar orientada a dichos clientes y a la competencia, a la vez que mantiene una coordinación adecuada entre sus diferentes funciones.

Deshpandé, Farley y Webster (1993), concibieron a la orientación al consumidor como el conjunto de creencias que ubican al interés por el consumidor en primer término, incluyendo a otros interesados (propietarios, directivos y empleados), con el objetivo de obtener beneficios empresariales superiores a largo plazo. Los autores, analizaron la relación existente entre la orientación al consumidor y los resultados económicos de la empresa, considerando a la vez, cuatro culturas diferentes. De este modo, confirmaron empíricamente el modelo, concluyendo, que las empresas con culturas competitivas (de tipo mercado) y las emprendedoras (de tipo "adhocracy") obtienen mayor desempeño que aquellas con culturas de carácter más interno (las del tipo clan o jerárquicas).

Se observa, cierta afinidad entre los modelos de orientación al mercado de Kohli y Jaworski (1990) y el de Narver y Slater (1990), en lo que se refiere a los componentes de la coordinación entre funciones por un lado y, la diseminación de la inteligencia de mercado más el grado de reacción comprometido, en sentido amplio, por toda la empresa.

Cabe precisar, que los tres componentes de los modelos de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990), incluyen el interés por generar y reaccionar de acuerdo a la información correspondiente a los gustos y necesidades de los consumidores actuales y potenciales, lo que indicaría, cierta relación con el modelo propuesto por Deshpandé, Farley y Webster (1993). El modelo desarrollado por Lambin (1995), ha sido aplicado con éxito en el contexto de empresas de servicio en España (Lado, 1996). Este modelo, surge de realizar ajustes al modelo básico de Narver y Slater (1990), y parte de la premisa, de que la orientación al mercado es una filosofía de negocios que envuelve a todos los participantes del mercado y a todos los niveles de la organización. Toma los tres elementos conductuales de Narver y Slater (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación entre funciones) e incorpora dos nuevos componentes: orientación a los distribuidores y entorno socio-económico. De esta forma, el grado en el cual una organización está orientada al mercado queda definido por cinco componentes: orientación al cliente final, orientación a los distribuidores (cliente intermedio), orientación a los competidores, entorno socio-económico y coordinación entre funciones.

El modelo se fundamenta en tres pilares: (a) las organizaciones que están orientadas al mercado, asignan recursos humanos y materiales para llevar a cabo investigaciones para conocer las expectativas y el comportamiento de los diferentes participantes del mercado; (b) la información sobre las expectativas y comportamiento de los participantes del mercado es considerada para confeccionar planes de acción orientados al mercado; y (c) la implementación de los planes de acción orientados al mercado involucran a la organización en su conjunto.

La Tabla 17 resume los principales modelos de la orientación al mercado con sus respectivos componentes.

TABLA 17. Modelos de Orientación al Mercado

AÑO	AUTORES	COMPONENTES DEL MODELO
1990	Kohli y Jaworski	Generación de inteligencia - Obtención (a través de los diferentes departamentos de la empresa) de información sobre las necesidades actuales y futuras de los consumidores. Se incluyen las variables del entorno que pueden influir en las decisiones del consumidor así como el análisis de la competencia. Diseminación de la inteligencia - A través de los diferentes canales (formales e informales), se transmite la información tanto a nivel horizontal como vertical, a los distintos niveles de la empresa. Grado de reacción - Teniendo presente la información obtenida (generación de inteligencia de mercado), la organización diseña e implementa acciones estratégicas para atender las necesidades actuales y potenciales del mercado que decide satisfacer.
1990	Narver y Slater	Orientación al cliente – Obtención y diseminación (entre todos los niveles) de información sobre las necesidades y preferencias de los clientes. Orientación a la competencia - Análisis y comprensión de las fortalezas y debilidades, capacidades potenciales y estrategias de los competidores. Coordinación entre funciones - Se refiere a la coordinación, de las distintas funciones de la empresa, para el manejo de la información de los consumidores y competidores. Cada función debe comprometerse a crear valor superior para los clientes.
1993	Deshpandé, Farley y Webster	Orientación al consumidor - incluye la obtención de información sobre los siguientes aspectos: grado de servicio percibido por el cliente, preferencias y gustos de los consumidores, la valoración, por parte de los clientes de los productos de la empresa. También incluye el conocimiento sobre los competidores.
1995	Lambin	Orientación al cliente final – Se refiere al conocimiento y toma de acciones relativas a: - Necesidades actuales y futuras. - Identificación de segmentos emergentes. - Ofrecimiento de valor agregado a través de los productos. - Medidas de satisfacción. - Medidas de rentabilidad por cliente. Orientación al cliente intermedio (distribuidor) Comprende aspectos tales como: - Información sobre objetivos perseguidos por los distribuidores. - Análisis de la compatibilidad de la estrategia de la empresa y la de sus distribuidores. - Medidas de satisfacción. - Problemas con los productos de la empresa. - Imagen de la empresa percibida por el distribuidor. - Análisis de rentabilidad por distribuidor. Orientación a los competidores Entorno socio-económico Abarca un sistema de seguimiento de las principales variables del entorno que pueden ofrecer oportunidades o amenazas para la organización. Coordinación entre funciones

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura.

5.4. Los instrumentos de medición del grado de orientación al mercado

De la revisión de la literatura, se desprende que las investigaciones para determinar el grado de orientación al mercado han utilizado diversos instrumentos de medición. Sin embargo, se observa, que dos de estos instrumentos, las escala MKTOR y MARKOR, han sido las más empleadas en los estudios, a pesar de que también han tenido detractores.

Por otra parte, cabe señalar, que por lo general, dichas escalas de medición no se han aplicado manteniendo su diseño original. Por el contrario, se han ido adaptando a los objetivos particulares de cada estudio.

Narver y Slater (1990), desarrollaron la primera escala para medir el grado de orientación al mercado. Dicha escala de medición, denominada MKTOR, consideró, como base, el modelo teórico propuesto por sus autores. De este modo, la escala de orientación al mercado se conforma con tres componentes conductuales: la orientación al consumidor, la orientación a los competidores y la coordinación entre funciones. La escala contempla, a su vez, dos elementos de decisión: horizonte a largo plazo y énfasis en el beneficio. Narver y Slater utilizan la escala de 15 ítems sobre la orientación al mercado y, la combinan, con otra escala de 9 ítems donde consideran a los resultados³⁰. De esta forma, miden primeramente el grado de orientación al mercado y luego su relación con el desempeño empresarial. La Tabla 18 detalla los 15 ítems considerados, en la escala MKTOR, para medir el grado de orientación al mercado.

De acuerdo con el modelo, los tres componentes conductuales tienen un mismo nivel de influencia sobre los beneficios de la empresa. Sin embargo, esta última afirmación ha enfrentado opiniones contrarias (Day y Wensley, 1988; Day y

³⁰ Narver y Slater, en su artículo "The Effect of Market Orientation on Business Profitability", publicado en el Journal of Marketing, octubre 1990 (p. 29 y siguientes), presentan, adicionalmente a los 15 ítems para medir el grado de orientación al mercado, 9 ítems que relacionan el grado de orientación al mercado con la rentabilidad de la empresa.

Nedungadi, 1994).

TABLA 18. Escala MKTOR

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

FUENTE: Escala traducida y adaptada por Bello, Porto y Vázquez (1999), a partir de Narver y Slater (1990).

Por otra parte, la evidencia empírica (Greenley, 1995), demuestra que existe diferencia en cuanto a la incidencia de cada uno de los componentes de la orientación del mercado y los resultados.

Se señala, que si bien Narver y Slater (1990), obtuvieron la validez de contenido de su escala, no lograron una adecuada fiabilidad en lo que se refiere a los criterios de decisión incluidos en su modelo (orientación a largo plazo y beneficio como objetivo de la empresa). Kohli, Jaworski y Kumar (1993), argumentaron que este instrumento de medición pone el énfasis en conocer el rol de los consumidores y la competencia, a la vez que fracasa en no incluir indicadores adicionales para descubrir los factores que gobiernan a esas necesidades y expectativas de los consumidores.

Webster (1994), hace notar, que Narver y Slater utilizaron el concepto de cultura organizacional para interpretar algunos de los resultados, a pesar de no contar con una medida específica de la cultura empresarial.

Lado et al. (1998), agregan que Narver y Slater no contemplan la importancia de los distribuidores ni del entorno, como componentes para “operativizar” la orientación al mercado.

No obstante las críticas que ha recibido la escala MKTOR, la misma ha sido adoptada, como modelo de base, en gran parte de las investigaciones que involucran la medición de la orientación al mercado.

Kohli, Jaworski y Kumar (1993), por su parte, confeccionan, a partir del modelo de orientación de mercado propuesto por Kohli y Jaworski (1990), la escala MARKOR (Tabla 19). Si bien este instrumento de medición ha contado con buena aceptación, no ha sido tan utilizado como el anterior.

La escala MARKOR consta de 20 ítems³¹ (en su versión reducida) y comprende tres componentes esenciales para medir el grado de orientación al mercado: (a) la generación de inteligencia de mercado, (b) la disseminación de la inteligencia y (c) el grado de reacción.

³¹ Kohli et al., de manera similar a Narver y Slater, consideran, además de los 20 ítems para medir la orientación al mercado, un grupo de 5 ítems (hipótesis), que permite relacionar el grado de orientación al mercado con el desempeño empresarial. Por más detalles, véase Kohli et al. (1993): “MARKOR, A “Measure of Market Orientation” en *Journal of Marketing Research*, vol. 30, Noviembre, pp. 467 y siguientes.

TABLA 19. Escala MARKOR

<u>Generación de información sobre el mercado</u> 1. Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos/servicios necesitarán en un futuro. 2. Se utiliza como fuente para la toma de decisiones 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. <u>Diseminación de la información en la empresa</u> 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 período de tiempo. 4. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa en forma regular. 5. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales. <u>Capacidad de respuesta de la empresa</u> 1. Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precios de la competencia. 2. No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos de clientes. 3. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos del cliente. 4. Las áreas funcionales se reúnen regularmente para planificar respuesta a cambios del entorno. 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 sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos de 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. Si el cliente desea modificar el producto, los departamentos implicados procuran satisfacerle.
--

FUENTE: Escala traducida y adaptada por Bello, Porto y Vázquez (1999) a partir de Kohli, Jaworski y Kumar (1993).

A su vez, esta escala incorpora otros elementos que pueden influir en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial. Entre estos elementos, destacan el énfasis de la alta dirección en la orientación al mercado, la aversión al riesgo por parte de los altos directivos, los conflictos entre los departamentos, las relaciones interdepartamentales, el grado de formalización y centralización de la empresa, el sistema de recompensas, el compromiso de la organización y espíritu corporativo, los resultados, la turbulencia de mercado, la intensidad competitiva, y la turbulencia tecnológica.

La escala fue validada por medio de una encuesta realizada a directivos de marketing y de otras áreas funcionales de 222 unidades estratégicas de negocio.

La validez y confiabilidad de la escala MARKOR ha sido cuestionada. En particular, Farrel y Oczkowski (1997), encontraron que la escala MKTOR de Narver y Slater (1990), superó a la escala MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993), en lo que se refiere a los criterios de validez, confiabilidad y “unidimensionalidad”.

Gauzente (1999), ha comparado las escalas MKTOR y MARKOR. Al respecto, argumenta que la escala MARKOR es totalmente consistente con su definición aunque, coincide, con que es cuestionable la validez estadística. Esto último, es reconocido, en parte, por los propios autores, al invitar a los investigadores a mejorar el instrumento o, a desarrollar un nuevo instrumento que sea más confiable y ajustado a los conceptos teóricos. La escala MKTOR, por el contrario, es parcialmente consistente con su definición. Los tres componentes son totalmente “operativizados” pero, con una predominancia, de la orientación al cliente. Sin embargo, el componente cultural de la definición de la orientación al mercado no es considerado al desarrollar los ítems de medición. Gauzent, concluye que la utilización de una u otra escala mostrará una orientación teórica específica por parte de los investigadores, con la escala MARKOR focalizada en los aspectos organizacionales de la orientación al mercado y la escala MKTOR en la dimensión del consumidor. Además, recomienda a los investigadores, en todos los casos, analizar no sólo las características estadísticas de la escala sino, también, la estructura semántica.

Por su parte, Mavondo y Farrell (2000), comparan los modelos de Narver y Slater (1990) y el de Kohli y Jaworski y Kumar (1993), con la intención de demostrar cuál de los dos modelos es el predilecto en cuanto a la generalización y consistencia de comunicación al ser utilizado en poblaciones diferentes. Los resultados indican que el modelo de orientación al mercado de Narver y Slater es comprendido de manera similar entre las diferentes poblaciones, es decir, que es más generalizable. De acuerdo con lo anterior, los investigadores que lleven a cabo estudios comparativos que contemplen diferentes culturas, países, grupos e industrias, deberían optar por la aplicación del modelo de Narver y Slater.

Se observa, que si bien no se ha logrado adoptar una escala única que pueda ser usada de manera genérica para medir el grado de orientación al mercado, la evidencia empírica muestra, que la escala de Narver y Slater (1990), ha sido la que mayoritariamente ha sido aplicada. De la revisión de la literatura, se observa que la misma ha sido utilizada en estudios de diferentes países (por ejemplo Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Nueva Zelanda, España, China), en diversas industrias (empresas de manufactura y de servicios) y para distintos tamaños de empresas (pequeñas, medianas y grandes empresas).

Tanto la escala MKTOR como la MARKOR, miden a la orientación al mercado como un concepto multidimensional, donde cada dimensión constituye un aspecto característico de la orientación al mercado. Aplicando una escala de Likert, se pregunta, a través de un conjunto de ítems, el grado de la presencia en la organización, de cada una de las dimensiones.

Deng y Dart (1994), por su lado, diseñaron una escala “multi-ítem”, para medir la orientación al mercado, considerando cuatro componentes: orientación al consumidor, orientación a los competidores, coordinación entre funciones y énfasis en los beneficios.

Según Greenley y Foxall (1998), el estudio de la orientación al mercado no debe acotarse al consumidor y a la competencia; es necesario incluir al resto de los agentes o participantes del mercado.

Lambin (1995), elabora una escala de medida para la orientación al mercado basada en su modelo teórico. Tal cual se ha expresado en el apartado 5.2 de este capítulo, propone un modelo de orientación al mercado que no se acota al consumidor y a la competencia, incluyendo, además, al resto de los agentes o participantes del mercado. Dicho autor, identifica cuatro grandes grupos de participantes o fuerzas del mercado que deben contemplarse: cliente final, cliente intermediario (distribuidor), competencia y entorno. De este modo, las empresas al desarrollar su estrategia de orientación al mercado, deben asignar sus recursos humanos y materiales de forma de obtener y analizar toda información relevante sobre necesidades, expectativas y comportamiento de los diferentes participantes del mercado. La información es incorporada para desarrollar y diseñar planes de acción orientados al mercado, que deben implementarse, concertadamente, con todas las áreas y niveles de la empresa. En consecuencia, para cada uno de los cuatro participantes del mercado mencionados, se considera la dimensión "análisis" y la dimensión "acciones estratégicas".

Para poder determinar el grado de orientación al mercado de las empresas se utiliza, para cada participante del mercado, una sub-escala de análisis y otra de acciones. El modelo se completa con otra sub-escala para medir el grado de coordinación interfuncional. La orientación al mercado, queda entonces definida por nueve componentes conductuales:

1. Análisis del cliente final.
2. Análisis del distribuidor.
3. Análisis de la competencia.
4. Análisis del entorno.
5. Acciones sobre el cliente final.
6. Acciones sobre el distribuidor.
7. Acciones sobre la competencia.
8. Acciones sobre el entorno.
9. Coordinación interfuncional.

Desphandé y Farley (1998), presentan una escala que surge de la combinación de tres escalas anteriores, tomando 15 ítems de la escala de Narver y Slater, 20 ítems de la de Kohli, Jaworski y Kumar, y 9 ítems de una escala previa de los mismos autores. De la aplicación de un análisis factorial, finalmente, reducen la cantidad de ítems a 10, dando lugar a la escala denominada MORTN. La misma emplea una serie de afirmaciones que son puntuadas del 1 al 10, donde el valor 10 se reserva para los casos en que existe total concordancia con dicha afirmación, y el valor 1, para el caso opuesto (“totalmente en desacuerdo” con la afirmación). La Tabla 20 presenta las 10 afirmaciones de la escala MORTN.

TABLA 20. Escala MORTN

1.	Monitoreamos de manera continua a los clientes y competidores para encontrar nuevas formas de mejorar la satisfacción de los clientes.
2.	Comunicamos libremente información sobre el éxito y fracasos de las experiencias con nuestros clientes a través de los departamentos de la empresa.
3.	Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.
4.	Estamos más centralizados en los clientes que en nuestros competidores.
5.	Encuestamos a los usuarios por lo menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
6.	Nuestros objetivos de negocio se derivan básicamente de las necesidades de nuestros clientes.
7.	Medimos sistemática y frecuentemente la satisfacción de nuestros clientes.
8.	Tenemos rutinas o medidas regulares de servicio al cliente.
9.	Yo creo que esta empresa existe principalmente para servir a clientes.
10.	Los datos sobre la satisfacción de los clientes son diseminados en todos los niveles de la empresa de manera rutinaria.

Fuente: Deshpandé y Farley, (1988).

De la revisión de la literatura, surge que no existe una escala única adaptable para todos los objetivos de medición de la orientación al mercado. Por tal motivo, los investigadores se han visto en la necesidad de adaptar las escalas para el caso particular. A modo de ejemplo, citamos los trabajos de Harris (1988), Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998) y Gray et al (1998).

Gray et al. (1998), plantean la posibilidad de crear un modelo que pueda ser

generalizable para medir la orientación al mercado. Los autores desarrollan una escala para medir el grado de orientación al mercado en Nueva Zelanda, basada en Narver y Slater (1990), Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y Deng y Dart (1994). El instrumento consta de cinco elementos: (a) orientación al consumidor, (b) orientación a los competidores, (c) coordinación entre funciones, (d) grado de respuesta y (e) énfasis en los beneficios.

Las investigaciones recientes sobre la orientación al mercado, continúan utilizando, principalmente, adaptaciones de las escalas de Narver y Slater (1990), aunque también, se encuentran estudios que aplican la escala propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y la escala MORTN de Deshpandé y Farley (1988).

Por lo general, se realizan ajustes a las escalas originalmente propuestas verificando la fiabilidad y validez de las mismas. El proceso toma los ítems que mejor representan las particularidades del caso concreto, eliminando los ítems de menor significación. Como ejemplos específicos se citan los trabajos de Tse et al. (2003), en China, que se apoyó en la escala de Narver y Slater; el de Bunic (2007), sobre las empresas manufactureras de Croacia y el Malik y Naeem (2009), en Pakistan, que aplicaron la escala de Kohli y Jaworski. Por su parte, para la investigación de Bhuian y Habib (2005), en Arabia Saudita, se recurrió a una combinación de las escalas de Narver y Slater con la de Kohli, Jaworski y Kumar. Un ejemplo reciente, que se ha basado en la escala MORTN, es el llevado a cabo por Green e Inman (2007), para medir el grado de orientación al mercado de las empresas del sector manufacturero de Estados Unidos.

5.5. Escala de medida de la orientación al mercado de Lado et al. (1998)

Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998a), partiendo de trabajos anteriores (Lambin 1996, Lado 1996³²), desarrollan una medida operacional de la orientación al mercado y demuestran su validez y confiabilidad para el mercado de compañías de seguros de Bélgica y España.

Los autores, entienden a la orientación al mercado, en un sentido amplio, como la estrategia competitiva que involucra a todas áreas funcionales de la empresa y niveles de la organización y, que considera, a las diferentes fuerzas del mercado (cliente final, cliente intermediario o distribuidor, competidores y factores del entorno).

Como resultado del marco teórico anterior, la orientación al mercado puede conceptualizarse a través de nueve facetas: (a) análisis de los clientes finales, (b) análisis de los clientes intermediarios o distribuidores, (c) análisis de los competidores, (d) análisis del entorno de mercado, (e) acciones estratégicas sobre los clientes finales, (f) acciones estratégicas sobre los clientes intermediarios, (g) acciones estratégicas sobre los competidores, (h) acciones estratégicas sobre el entorno de mercado y (i) coordinación interfuncional.

Se observa, que el hecho de que la orientación al mercado sea conceptualizada a partir de nueve facetas, no implica que dicho concepto sea multidimensional. Lado et al. (1998b), han demostrado que dichas facetas son bien explicadas a través de un modelo de un factor. Los nueve aspectos deben ser considerados como los componentes conceptuales de un constructo unidimensional de la orientación al mercado y, por lo tanto, la medida requerida para la orientación al mercado es unidimensional.

Tomando como referencia la revisión de la literatura existente sobre estrategia

³² Cabe señalar, que en investigaciones previas, Lado (1996), desarrolla una escala de medición basada en el modelo de Lambin, confirmando la validez de la misma para el mercado de seguros de España.

competitiva, se generaron 62 ítems. Cada ítem fue medido por medio de una escala de once puntos, (de 0 a 10), donde el valor cero, significaba que la empresa no desarrollaba en ningún grado, la práctica descrita en el ítem. El valor diez, implicaba un grado intensivo en dicha práctica. Los ítems fueron generados en inglés y traducidos al español, francés y holandés por traductores especializados en administración.

Los 62 ítems fueron sometidos a la evaluación de profesores de estrategia empresarial y directivos de empresas de seguros conformando, de este modo, un panel de expertos. Como consecuencia, se realizaron una serie de ajustes para mejorar la comprensión, adaptándolos a la terminología de la industria de seguros. Posteriormente, los integrantes de panel de expertos, asignaron cada uno de los ítems resultantes, a uno de los componentes de la orientación al mercado (de acuerdo al marco teórico presentado). Los ítems que no presentaron un cien por ciento de concordancia fueron eliminados.

El proceso culminó con diferentes números de ítems midiendo cada uno de los componentes de la orientación al mercado. Los expertos fueron consultados nuevamente para determinar si consideraban que eran suficientes o insuficientes la cantidad de ítems para medir cada uno de los componentes. Ningún ítem resultó ser removido luego de esta nueva consulta.

Como resultado final, se obtuvieron 36 ítems que dieron origen a la escala de orientación al mercado denominada MOS (“Market Orientation Scale”).

En un trabajo posterior, Lado, Maydeu-Olivares y Martínez (1998b), con el fin de mejorar la fiabilidad y la dimensionalidad de las escalas, y sobre la base del resultado de una investigación empírica referida a entidades aseguradoras de los países de la Unión Europea, refinan y reducen a 30 los ítems del cuestionario. Como consecuencia, se obtiene la escala de orientación al mercado denominada MOS-R (“Market Orientation Scale Revisited”). La Tabla 21, detalla los ítems de la escala MOS-R. Los mismos se exponen como afirmaciones que representan comportamientos ideales de una empresa orientada al mercado.

TABLA 21. Items de la Escala MOS-R

ANÁLISIS DEL CLIENTE FINAL 1. Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros clientes. 2. Realizamos un seguimiento constante de la evolución de las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales. 3. Conocemos muy bien los factores que influyen en el comportamiento de compra de nuestros clientes. 4. Recogemos información necesaria para detectar la aparición de nuevos segmentos del mercado, es decir, grupos de clientes con nuevas necesidades. 5. Tenemos siempre información completa y actualizada sobre la evolución de la imagen que nuestros clientes, actuales y potenciales, tienen de nuestros productos.
ANÁLISIS DEL DISTRIBUIDOR 1. Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros distribuidores. 2. Seguimos la evolución de las necesidades de nuestros distribuidores. 3. Recogemos información sobre la forma como nuestros productos se integran en las actividades de nuestros distribuidores. 4. Conocemos los problemas que puede ocasionar la comercialización de nuestros productos a nuestros distribuidores. 5. Tenemos siempre información completa y actual para el seguimiento de la imagen que nuestros distribuidores tienen de nuestros productos.
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES 1. Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de nuestros competidores más peligrosos. 2. Conocemos muy bien las fortalezas y debilidades de nuestros competidores más peligrosos. 3. Mantenemos un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de los componentes de la política de marketing (productos, precio, comunicación y distribución) de nuestros competidores.
ANÁLISIS DEL ENTORNO 1. Tenemos sistemas que nos permiten seguir de cerca los cambios en entorno legal, social, económico y tecnológico. 2. Identificamos los factores sensibles y los factores de riesgos que pueden tener un impacto en nuestro negocio.

Items de la Escala MOS-R (Continuación)

COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL 1. Las informaciones importantes sobre el mercado son siempre difundidas a todas las áreas funcionales de la empresa. 2. Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con las otras funciones empresariales. 3. Hemos implementado acciones para que cada persona de la empresa se sienta individualmente comprometido con la satisfacción del cliente. 4. Realizamos periódicamente reuniones interfuncionales para analizar la información importante sobre el mercado. 5. Estimulamos los intercambios informales de información entre los diferentes departamentos.
ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE CLIENTES FINALES 1. Somos más rápidos que la competencia al responder a los cambios en las necesidades de los clientes. 2. Nuestro plan de marketing, con sus necesarias adaptaciones, está muy bien implementado. 3. Damos a nuestros clientes información completa para que puedan aprovechar nuestros productos y estén satisfechos.
ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE DISTRIBUIDORES 1. Tratamos a los distribuidores como si fuesen nuestros verdaderos clientes. 2. Modificamos los atributos de nuestros productos para adaptarlos a las necesidades de nuestros distribuidores. 3. Desarrollamos acciones para convencer a nuestros distribuidores sobre los beneficios que obtienen por colaborar con nuestra empresa.
ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LOS COMPETIDORES 1. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia más peligrosas para nuestra empresa. 2. Emprendemos acciones para anticiparnos a la competencia.
ACCIONES ESTRATÉGICAS SOBRE EL MACRO ENTORNO 1. Desarrollamos estrategias para apoyar la defensa de los intereses de nuestro sector a través de la comunicación y los grupos de presión (tales como asociaciones profesionales, patronales, etc.). 2. Participamos activamente en acciones cuyo objetivo es mostrar a la opinión pública la utilidad social de nuestro sector.

FUENTE: Lado, N. (1999).

La escala pretende evaluar, en qué medida, dichas afirmaciones presentadas en cada ítem se corresponden con la realidad de la empresa. Se utiliza una escala de

tipo Likert, de 0 a 10, donde el valor 0 significa que la afirmación "no se corresponde en nada" a la realidad de la empresa, 5 indica "que se corresponde más o menos" y 10 "que se corresponde totalmente".

5.6. La relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial

Desde comienzos de los años 90 se ha realizado un progreso significativo en evaluar el impacto de la orientación al mercado sobre el desempeño empresarial (Deshpandé et al. 1993, Pulendran et al. 2000, Liu et al. 2003, Deshpandé y Farley 2004). La diversidad y aumento de las publicaciones sobre la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial demuestra el interés creciente del tema para los académicos.

La Tabla 22, contiene un resumen de los resultados alcanzados en las investigaciones que han incluido, entre otras, la hipótesis de que las empresas que tienen un mayor grado de orientación al mercado obtienen mejores niveles de desempeño.

Los estudios analizados indican que por lo general, se confirma la hipótesis de que la orientación al mercado tiene un efecto positivo sobre el desempeño empresarial, al menos con alguna de las medidas utilizadas.

Por otra parte, existe evidencia que indica que la orientación al mercado no se relaciona positivamente, en forma significativa, con determinadas medidas de desempeño. En este sentido, Narver y Slater (1990), hallaron una relación curvilínea entre la orientación al mercado y los resultados financieros percibidos. De manera similar, Deshpandé, Farley y Webster (1993), no determinaron la existencia de una relación positiva entre los niveles de orientación al mercado señalado por los directivos y el desempeño empresarial.

TABLA 22. Estudios Sobre la Relación OM y Desempeño Empresarial

Autor/Año*	Industria/Sector y País	Conclusiones
Narver y Slater (1990)	Muestra: 113 unidades de negocio de la industria forestal del oeste de USA (36 empresas de "commodities", 23 empresas de productos de especialidad, 51 empresas de distribución y 3 empresas exportadoras). Análisis de regresión de mínimos cuadrados.	- La OM es un determinante importante de la rentabilidad, tanto para las empresas de "commodities" como las de no "commodities". - El costo relativo es otro determinante de la rentabilidad (para ambos tipos de empresas). - El crecimiento de mercado es también un determinante de la rentabilidad pero el tipo de relación difiere dependiendo del tipo de empresa. Los crecimientos de corto plazo benefician a las empresas de no "commodities", mientras que tienden a reducir las ganancias para el caso de las "commodities".
Kohli y Jaworski (1993)	Muestra – Compuesta por lo siguiente: - Muestra de informante simple: 230 unidades de negocio (ejecutivos de marketing según base de datos de la American Marketing Association). - Muestra de informantes múltiples: 229 unidades de negocio incluyendo ejecutivos de marketing y de otras funciones distintas a marketing, con datos aportados por el Marketing Science Institute y de listado de las 1000 empresas de "Dun and Bradstreet" de USA.	- La OM es un determinante significativo del desempeño empresarial. - Existe asociación positiva entre la OM y las medidas subjetivas del resultado empresarial. - La OM está influenciada por la turbulencia del mercado, la intensidad de la competencia y la turbulencia tecnológica del entorno. - No se determinó asociación entre la medida objetiva y la participación del mercado. - Se enfatiza la importancia de que el grado de OM se ve influenciado por el rol de los altos directivos al sensibilizar a los integrantes de la empresa sobre la importancia de atender y responder al mercado.
Deshpandé, Farley y Webster (1993)	Muestra - 50 empresas de Japón. Se entrevistaron 4 ejecutivos de marketing por cada empresa.	Asociación positiva entre las percepciones de los consumidores sobre la OM y el desempeño empresarial. No se determinó relación entre el grado de OM manifestado por los ejecutivos de la empresa y el desempeño. Las empresas con culturas competitivas (de tipo mercado) y emprendedoras ("adhocracias") sobresalen en su desempeño frente a las empresas de tipo clan o jerárquicas.
Slater y Narver (1993)	Industria de productos forestales. Muestra de 116 unidades de negocio.	Existe una asociación positiva entre la OM y los beneficios. El tipo estratégico de la empresa (de acuerdo a la tipología de Miles y Snow, 1978) constituye un efecto moderador en la relación entre la OM y el beneficio.
Llorch (1993)	Muestra compuesta por 144 empresas de manufactura de los siguientes sectores: químico (41 empresas), siderometalúrgico (41 empresas), textil (24 empresas), alimentación y bebidas (24 empresas), otros (14 empresas).	Asociación positiva entre la OM y lo resultados empresariales en tres de las cuatro medidas que se utilizaron. La relación más significativa correspondió al ritmo de crecimiento de las ventas. El tamaño de la empresa influye en la relación "OM-beneficios". La relación es significativa, para las grandes empresas y, no significativa, para el caso de las pequeñas empresas. Las empresas con capitales extranjeros presentan mayor grado de orientación a los clientes que las empresas de capitales nacionales.

Estudios Sobre la Relación OM y Desempeño Empresarial (*Continuación*)

Autor/Año	Industria/Sector y País	Conclusiones
Deng y Dart (1994)	Muestra – 248 empresas de manufactura y de servicio.	Asociación positiva entre OM y resultados.
Slater y Narver (1994)	Muestra – 107 unidades de negocio de corporaciones de productos manufactureros y de productos forestales obtenidas de listado de “Fortune 500 largest industrial firms”.	Asociación positiva entre OM y resultados. Se determinaron algunos indicios sobre el efecto moderador que causa el entorno sobre la relación entre OM y resultados.
Greeley (1995)	Muestra – 240 empresas de UK de sectores de manufactura y/o servicios con productos destinados al consumo final y a empresas (en las mismas proporciones).	La relación entre la OM y resultados depende de determinadas variables del entorno. La OM podría no ser aconsejable en los siguientes casos: a) mercados altamente turbulentos, b) cuando hay poco poder por parte de los consumidores o c) para mercados con grandes cambios en la tecnología.
Lambin (1995)	Empresas de seguros de Bélgica. Se encuestaron 2 personas por empresa. Muestra total conformada por 33 especialistas de marketing y 28 directivos.	Asociación positiva entre la OM y la rentabilidad a largo plazo. No se observó asociación entre la OM y el crecimiento de las ventas de primas de seguro ni asociación positiva entre OM y rentabilidad en el corto plazo. La OM no depende del rol del directivo encuestado (las valoraciones brindadas por los especialistas en marketing no fueron significativamente distintas de las que aportaron el resto de los directivos).
Lado (1996)	Muestra: 32 empresas del sector seguros de España.	Asociación positiva entre OM y desempeño económico a largo plazo. La OM y el mantenimiento de costos bajos son determinantes del beneficio empresarial. La relación entre OM y los beneficios no resultó afectada por el tipo de estrategia (tipología de Miles y Snow, 1978).
Greeley y Foxall (1997)	Muestra – 230 empresas en UK de sectores de manufactura y de servicios en proporciones similares.	Asociación positiva entre la orientación hacia múltiples interesados (donde se incluye la orientación a los consumidores y a los competidores) y algunas medidas de desempeño (no todas). La rivalidad de los competidores y el crecimiento del mercado (factores del entorno) tienen un efecto moderador sobre las orientaciones analizadas y los beneficios.
Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998)	Muestra – 490 altos ejecutivos de empresas de Nueva Zelanda, en especial del sector manufactura.	Relación positiva entre OM y todas las medidas de resultados (objetivas y subjetivas).
Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	Muestra – 159 hospitales de lista de la “American Hospital Association Guide to the Health Care Field”. (60% de la muestra: organizaciones sin fines de lucro).	No se comprobó la existencia de una asociación directa entre la OM y los resultados de los hospitales. Se comprobó que la competencia, la rivalidad competitiva y el poder de los proveedores cumplen un papel moderador del efecto de la OM sobre los resultados.
Pelham (2000)	Muestra de 235 empresas según lista de “Ward’s Directory of US Public and Private Companies” de los siguientes sectores: plástico (59), metal procesado (32), metales básicos (52), embalaje (12), químicos (18), instrumentos (13), maquinaria (9) y equipos electrónicos (40).	Asociación fuerte entre OM y resultados. Los factores de la OM con mayor influencia son la respuesta inmediata ante las insatisfacciones de los clientes, estrategias basadas en la creación de valor para los consumidores, la respuesta rápida ante los desafíos competitivos y la pronta detección de los cambios en las preferencias de los consumidores. La OM tiene un rol fundamental en la implementación del énfasis en estrategias de crecimiento y diferenciación si se compara con la estrategia de bajo coste. La relación entre la OM y los beneficios empresariales está influenciada por algunas condiciones de la industria. La asociación entre OM y resultados es más significativa para el caso de las pequeñas empresas.

Estudios Sobre la Relación OM y Desempeño Empresarial (*Continuación*)

Autor/Año*	Industria/Sector y País	Conclusiones
Pulendran, Speed y Widing (2000)	Muestra – 105 unidades estratégicas de negocios de Australia de diferentes sectores de manufactura.	Asociación fuerte y positiva entre OM y resultados. La turbulencia del mercado tiene efectos sobre la relación OM-resultados. La relación se vuelve más significativa a medida que la turbulencia del mercado aumenta.
Dawes (2000)	Muestra – 123 empresas del sur de Australia de diversos sectores excepto educación, salud y administración pública.	Asociación positiva entre OM y resultados. Se estudió la influencia de los componentes de la OM con resultados. Se corroboró que aunque la orientación al cliente es clave, la orientación a los competidores obtuvo mayores puntajes en cuanto a la relación con los beneficios.
Voss y Giraud (2000)	Muestra – 101 teatros contactados por medio del “Theatre Communications Group”, USA.	Asociación negativa entre la orientación al cliente del tipo “suscriptores” y los resultados (para medidas objetivas y subjetivas). Para los compradores de tickets por separado no se encontró ningún tipo de asociación. Para los otros clientes se encontró asociación positiva con los resultados. La coordinación entre funciones resultó tener un efecto positivo y directo en los resultados para las medidas objetivas no ocurriendo lo mismo para las medidas subjetivas.
Matsuno y Mentzer (2000)	Muestra de 364 empresas manufactureras de diversos sectores de acuerdo a base de datos de “Vendor’s Quaterly Updated Master List”.	La relación entre la OM y los resultados es moderada por el tipo de estrategia implementada (de acuerdo a la tipología de Miles y Snow, 1978).
Armario y Cossío (2001)	Muestra de 48 Cajas de Ahorro y 44 Bancos de España.	La OM ejerce efectos positivos sobre la retención de clientes.
Harris (2001)	Muestra de 241 empresas, con proporciones similares de empresas manufactureras y de servicio, según listado de “FAME database of registered UK firms”.	No se demuestra la existencia de un efecto directo entre la OM y las medidas de resultados objetivas y subjetivas. La turbulencia del mercado y la rivalidad competitiva moderan la relación entre OM y el beneficio empresarial.
Qu (2003)	Muestra: 143 hoteles y 72 Agencias de Viaje de China.	Relación positiva entre la OM y el desempeño empresarial.
Maydeu-Olivares y Lado (2003)	Muestra de 122 empresas de Seguros de la Unión Europea.	Relación positiva entre OM y las medidas de desempeño económico utilizadas (“market share”, crecimiento de ventas y rentabilidad). La rentabilidad anual resultó ser el mejor indicador objetivo del desempeño empresarial.
Verhees y Meulenbergh (2004)	Muestra de 152 pequeñas empresas pertenecientes a la industria de rosas en Holanda.	Impacto positivo de la OM sobre el desempeño empresarial.
Deshpandé, Farley y Bowman (2004)	Muestra: empresas B2B de: Tokio (43), Hong Kong (147), Bangkok (100), Mumbai (29), Shanghai (100), Hanoi y Ho Chi Minh (127).	Efecto positivo entre la OM y el desempeño de las empresas, para todas las ciudades de los países analizados.
Flavián, Fuster y Polo (2004)	Muestra de 125 directores de Editoriales de España.	Relación positiva y significativa entre la OM y los resultados de mercado (notoriedad en el mercado, satisfacción de los clientes y lealtad). Relación positiva y significativa entre la OM y los resultados económicos (ventas, cuota de mercado y rentabilidad).
Barreiro, Losada, Ruza y Navarro (2004)	Muestra de 150 empresas exportadoras de Galicia (España).	No se ha verificado la influencia de OM en el resultado cuantitativo de exportación. Influencia positiva y significativa del componente de grado de respuesta sobre el resultado cuantitativo de exportación.

Estudios Sobre la Relación OM y Desempeño Empresarial (*Continuación*)

Autor/Año*	Industria/Sector y País	Conclusiones
Kara, Spillan y DeShields (2005)	Muestra de propietarios y administradores de 153 empresas PYMES de 3 estados de USA.	El desempeño empresarial está asociado en forma positiva con la OM.
Sin, Tse, Yau, Chow y Lee (2005)	Muestra compuesta por 266 empresas de Hong Kong y 210 empresas de China Continental.	En Hong Kong la OM tiene mayor efecto sobre el desempeño que la orientación al marketing relacional (OMR). En China Continental sucede lo contrario (la OMR tiene mayor incidencia sobre el desempeño que la OM).
Burgess y Nyajeka (2006)	Muestra de 161 administradores de empresas de venta al por menor de Zimbawe.	Relación positiva significativa entre la OM y las medidas de desempeño empresarial utilizadas (Ganancias con relación al año pasado, ganancias con relación a los competidores y tendencia de la participación del mercado en los últimos 5 años).
Jain y Bhatia (2007)	Muestra de 373 empresas de India de diversas industrias.	Fuerte correlación entre la OM y varias medidas financieras y no financieras del desempeño empresarial.
Snoj, Milferner y Gabrijan (2007)	Muestra de 759 empresas de diversas industrias con más de 20 empleados de Eslovenia.	La OM, la reputación, la imagen, las marcas de la organización y los recursos de innovación están relacionados con el desempeño de mercado (lealtad del cliente, cuota de mercado, volumen de ventas) y el desempeño financiero.
Bunic (2007)	Muestra de 359 empresas manufactureras de Croacia.	La turbulencia tecnológica y las 5 fuerzas competitivas actúan como antecedentes externos de la OM. La alta administración, la dinámica interdepartamental y los sistemas organizacionales constituyen los antecedentes internos de la OM. La relación entre la OM y desempeño empresarial es significativa y positiva para el caso de la rentabilidad y de las medidas económicas. No resultó significativa para el caso del crecimiento de las ventas. La relación entre OM y las medidas no económicas es muy significativa y positiva. La relación entre la OM y el desempeño es robusta en contextos caracterizados por niveles variables de turbulencia de mercado, turbulencia tecnológica y de intensidad de las 5 fuerzas competitivas.
Olavarrieta y Friedmann (2008)	Muestra conformada por 116 empresas de comercio de Chile.	No se verifica efecto directo significativo entre OM y medidas de desempeño genéricas. Se comprueba relación positiva significativa entre OM y los recursos de la empresa referidos al conocimiento. Relación positiva entre la OM y la capacidad de monitoreo del mercado sobre la innovación, con la capacidad de innovación de la empresa y con la habilidad para imitar innovaciones.
Amirkhani y Sanavi (2009)	Muestra de 80 empresas de diseño y producción de cuartos de aire limpio (estériles) para industrias varias (electrónica, computación, instrumentos de precisión, farmacología, equipamiento médico e industria alimentaria).	Existe correlación positiva entre el grado de orientación al mercado y los diferentes indicadores del desempeño empresarial utilizados: - Indicadores de desempeño financiero (rentabilidad, flujos de caja, retorno sobre capital). - Dominio sobre el mercado (incluyendo volúmenes de venta, crecimiento de ventas y "market share"). - Efectividad de la empresa sobre el mercado (incluyendo éxito en los nuevos productos, captación de clientes, mantenimiento de clientes y calidad de productos).
Baker y Sinkula (2009)	Muestra de 88 pequeñas empresas de San Diego, USA.	Se verifica efecto directo de la MO sobre las ganancias.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura.

*Año de la publicación de la investigación.

Jaworski y Kohli (1993), determinaron que no había asociación entre el grado de orientación al mercado y la participación del mercado. Por su parte Llonch (1993), no encontró relación significativa entre la orientación al mercado y el margen de beneficios sobre ventas. Lambin (1995), no comprobó asociación entre la orientación al mercado y el crecimiento de ventas ni pudo hallar una relación positiva para el corto plazo.

Kumar, Subramanian y Yauger (1998), por su parte, no demostraron la existencia de una relación directa entre la orientación al mercado y los resultados. Voss y Giraud (2000), obtuvieron una relación negativa entre el componente de la orientación al mercado de la orientación a los consumidores y los resultados, en lo que concierne a las medidas relacionadas con uno de los tipos de clientes analizados (los suscriptores). Harris (2001), no observó una relación directa entre la orientación al mercado y las medidas objetivas y subjetivas de resultados.

Se hace notar, que todavía no se ha cerrado el debate sobre los mejores indicadores para la medición del desempeño empresarial. Al respecto, se han utilizado diversas medidas subjetivas y objetivas, lo que en parte, ha dificultado la realización de comparaciones. Entre las medidas subjetivas, destacan el reconocimiento de la marca, el nivel de satisfacción de los consumidores, la lealtad de los consumidores, las percepciones de los directivos sobre los resultados y el éxito en el desarrollo de los nuevos productos. Las medidas objetivas incluyen, entre otras, la rentabilidad global, el margen de beneficios sobre ventas, los índices de rentabilidad sobre la inversión, la rentabilidad sobre activos, la tasa de crecimiento de las ventas, la rentabilidad global y la tasa de participación del mercado.

En lo que se refiere a las medidas de desempeño empresarial, Narver y Slater (1990), tomaron en cuenta, para su estudio, la rentabilidad sobre activos.

Murphy et al. (1996), realizan una distinción entre las medidas financieras y las operacionales para medir el desempeño de las empresas. Entre las medidas de desempeño financiero se incluyen el retorno sobre activos, el retorno sobre la

inversión, la rentabilidad y los niveles de ingreso. Las medidas de desempeño operacional más típicas están representadas por la participación del mercado y la calidad relativa. A su vez, los autores diferencian entre medidas de desempeño empresarial objetivas (cuantitativas) y subjetivas (cualitativas).

De acuerdo con Pelham (1997), la utilización de un único indicador para medir el desempeño empresarial, puede no ser conveniente. Hartenian y Gudmundson (2000), advierten sobre las dificultades derivadas de la confidencialidad que impiden en ciertos casos la obtención de dichos datos así como las diferencias, debidas a los sistemas contables y procedimientos, que pueden generar inconvenientes a la hora de realizar comparaciones entre diferentes empresas.

Debido a lo anterior, los datos subjetivos pueden llegar a ser más accesibles y apropiados para medir el desempeño de las empresas. Según las investigaciones llevadas a cabo por Dess y Robinson (1984), para una muestra de 26 empresas manufactureras de Estados Unidos, las medidas de desempeño subjetivas se correlacionan fuertemente con las medidas objetivas. Otros estudios posteriores, en la misma línea confirman lo anterior (Pearce, Robbins y Robinson 1987, Geringer y Hebert 1991, Covin, Slevin y Shultz 1994, Hart, Bambury 1994, Dawes 1999). En particular, Covin y Slevin (1989), argumentan que las medidas subjetivas son más adecuadas que las objetivas para evaluar el desempeño de las “micro” y pequeñas empresas.

Chen y Quester (2006), sostienen que han sido pocos los esfuerzos por explorar la relación del mercado y las medidas no financieras del desempeño empresarial, tales como la satisfacción del cliente y la retención de clientes. Diversos autores (como por ejemplo, Baker y Sinkula 2005 y Chacravathy 1986), han enfatizado que el desempeño empresarial es un constructo multidimensional. Por tal motivo, resulta vital la incorporación de diversos tipos de medidas, como las financieras y las de mercado.

Algunas investigaciones, en particular, han demostrado que existen ciertos factores, de la empresa o del entorno, que actúan como moderadores de la

relación entre la orientación al mercado y los resultados. Por ejemplo, Slater y Narver (1993) y Matsuno y Mentzer (2000), hallaron que la relación entre la orientación al mercado y los resultados económicos se veía influenciada por el tipo de estrategia aplicada (de acuerdo a la tipología de Miles y Snow, 1978). Por el contrario, las investigaciones de Lado (1996), no corroboraron dicha influencia sobre la relación analizada.

Por su parte, Pelham (2000), manifestó, que la orientación al mercado tiene un rol clave en la implementación de las estrategias de crecimiento y diferenciación, en comparación con la estrategia de bajo coste.

Deshpandé, Farley y Webster (1993), demostraron que las empresas con culturas competitivas (de tipo mercado) y de tipo emprendedora ("adhocracias") presentan mejores niveles de desempeño que las organizaciones que implican un tipo de cohesión interna (tipo clan o jerárquicas).

Al mismo tiempo, se han encontrado contradicciones, en lo que se refiere a las influencias de las características de las empresas, sobre la relación entre la orientación al mercado y resultados. Por un lado, los estudios de Llonch (1993), han verificado, que la relación entre la orientación al mercado y los resultados era significativa para el caso de las grandes empresas y, no significativa, para las pequeñas empresas. De manera contraria, Pelham (2000), determinó, que la relación entre orientación al mercado y los resultados, era más significativa para las pequeñas y medianas empresas que para las grandes.

En cuanto a la influencia de las condiciones del entorno sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados, Kohli, Jaworski y Kumar (1993), al igual que Greely (1995), enfatizan la importancia de los siguientes factores: la turbulencia del mercado, la intensidad de la competencia y la turbulencia tecnológica. La hostilidad competitiva y el crecimiento del mercado son los principales factores considerados por Greeley y Foxall (1997). En esta misma línea, Olavarrieta y Friedmann (2008), comprueban que la turbulencia del mercado tiene un efecto moderador sobre la orientación al mercado.

Han, Kim y Srivastava (1998), proponen un modelo de orientación al mercado donde integran a la innovación como un mediador y demuestran que la orientación al mercado contribuye, de manera significativa, al desempeño empresarial superior al facilitar tanto las innovaciones técnicas como administrativas. En esta dirección, Maydeu-Olivares y Lado (2003), concluyen que el grado de la innovación y el desempeño de la innovación, cada uno de manera individual, actúan como mediadores del efecto de la orientación al mercado sobre el desempeño empresarial.

Pulendran et al. (2000), enfatizan cuatro factores antecedentes que podrían ejercer influencias sobre la orientación al mercado: la alta dirección, los sistemas de la organización, las dinámicas interdepartamentales y el sistema de recompensas.

Harris y Ogbonna (2001), argumentan que el estilo de liderazgo constituye un antecedente crítico de la orientación al mercado.

Riliang Qu y Christine T. Ennew (2005), realizan un estudio exploratorio, en China, sobre los antecedentes de la orientación al mercado, para el sector servicios (más específicamente hoteles y empresas de viajes). Los autores concluyen, que si bien las acciones de los administradores son relevantes, los factores del entorno y en particular, las políticas gubernamentales, ejercen una fuerte influencia como determinantes del grado de orientación al mercado de las empresas.

La investigación de Burgess y Niajeka (2006), en lo que se refiere a los antecedentes de la orientación al mercado, confirma que el sistema de recompensas tiene una relación significativa y positiva con la orientación al mercado.

Por otra parte, los estudios de Rodríguez Cano, Carrillat y Jaramillo (2004), demuestran que la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, no se ve afectada por los niveles de desarrollo económico.

Malik y Naeem (2009), llevan a cabo una investigación para identificar los factores que pudieran favorecer o impedir el desarrollo de la orientación al mercado en las empresas, tomando una muestra de 85 empresas de Pakistán que operan en

diversas industrias. A los efectos de medir la orientación al mercado, emplean la escala MARKOR (Kohli et al. 1993). Los resultados verifican que el énfasis de la alta dirección incide favorablemente en la orientación al mercado de la organización. Lo anterior, es consistente con los estudios de Jaworski y Kohli (1993) y Narver y Slater (1994). En cambio, la centralización resulta ser un factor negativo en cuanto al grado de orientación al mercado de la empresa.

Olavarrieta y Friedmann (2008)³³, proponen un modelo para explicar el desempeño empresarial basado en recursos específicos de la empresa y en el enfoque de las capacidades dinámicas. Dicho modelo, comprueba los efectos sobre el desempeño empresarial, derivados de la orientación al mercado, los cuales son mediados por el rol de los recursos relacionados con el conocimiento. Si bien la investigación no soporta el efecto directo que se había previsto entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial global, se demuestra, por el contrario, una serie de relaciones positivas y significativas entre el grado de orientación al mercado y los recursos relacionados con el conocimiento que posee la empresa. La investigación enfatiza la importancia de una cultura orientada al mercado y de la posesión de habilidades para monitorear el mercado y desarrollar capacidades de innovación e imitación para la empresa.

5.7. Resumen y conclusiones del capítulo

La orientación al mercado, concebida como la implantación de la filosofía de marketing, continúa siendo, en la actualidad, un tema de interés ya que permite instaurar los cimientos, para que las empresas, puedan desarrollar una ventaja competitiva sostenible en los entornos altamente competitivos.

Si bien la orientación al mercado es reconocida desde hace varias décadas, la misma comienza a ser objeto de estudios empíricos, a partir de la década del 90

³³ Olavarrieta y Friedmann (2008) presentan una investigación aplicando la metodología de LISREL sobre 116 empresas de comercio de Chile.

donde autores, como Kohli, Jaworski, Narver y Slater, advierten sobre la necesidad de elaborar un marco conceptual y operativo. A la vez, los mismos autores desarrollan instrumentos de medición de la orientación al mercado, que han sido validados empíricamente y presentan estudios que relacionan el grado de orientación al mercado de las empresas con sus resultados.

Cabe precisar, que no existe una escala única ampliamente aceptada para medir la orientación al mercado de las empresas. Debido a lo anterior, en la mayoría de los casos se recurre a adaptar las escalas existentes a las particularidades del análisis.

La importancia de que las empresas adopten una filosofía de orientación al mercado, se deriva del hecho, de que la gran mayoría de los estudios avalan la existencia de una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial.

Es de destacar, el rol clave que desempeña la orientación al mercado, como estrategia empleada para el logro de una ventaja competitiva sostenible basada en una adecuada creación y utilización de la información por parte de la empresa, lo que le permite, contar con elementos adicionales, para la efectiva selección de los mercados a atender de manera satisfactoria. La ventaja competitiva es consecuencia de la utilización efectiva y eficiente de determinados recursos y capacidades, a través de un comportamiento organizativo, que es de difícil imitación por la competencia, otorgándole el carácter de sostenible a lo largo del tiempo.

Estudios recientes (Olavarrieta y Friedmann, 2008), enfatizan la importancia de una cultura orientada al mercado y de la tenencia de habilidades para monitorear el mercado y desarrollar capacidades de innovación e imitación para la empresa.

CAPÍTULO 6. MODELO TEÓRICO PROPUESTO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

6.1. Introducción

En este capítulo, partiendo de un marco teórico de referencia, se propone un modelo, que permita vincular los diferentes tipos de prácticas de marketing validados por Coviello (1997, 2000), con el grado de orientación al mercado y su correspondiente desempeño empresarial. De manera complementaria, se presentan las hipótesis a ser contrastadas.

6.2. Modelo propuesto

El modelo propuesto para esta investigación, surge del análisis de la literatura sobre las prácticas actuales de marketing y la orientación al mercado, partiendo de un marco teórico de referencia.

Se pretende analizar, si los diferentes tipos de marketing propuestos y validados por Coviello et al. (1997, 2000)³⁴, implican diferencias en el grado de orientación al mercado de las empresas.

De acuerdo con la literatura presentada³⁵, Kohli y Jaworski (1990), conciben a la orientación al mercado alrededor de tres componentes conductuales: (a) la generación, por parte de la organización, de inteligencia de mercado relacionada con las necesidades actuales y futuras de los consumidores, (b) la diseminación de dicha inteligencia a todos los departamentos y funciones de la organización, y (c) la capacidad de respuesta correspondiente.

³⁴ Coviello et al. 1997, reconocen 4 tipos de marketing: marketing transaccional, marketing de base de datos, marketing de interacción y marketing de redes. Coviello et al. (2000), revisan y actualizan el marco clasificatorio propuesto en 1997.

³⁵ En el capítulo 5 se presenta una revisión del concepto de orientación al mercado.

Cabe presuponer, que determinados tipos de marketing (según la clasificación de Coviello et al. 1997), tales como el marketing de base de datos y el marketing de interacción, responderían mejor a los componentes de la orientación al mercado. No obstante, no existen estudios que corroboren lo anterior.

Se parte, entonces, de un marco teórico de referencia, donde se plantean las relaciones entre las prácticas de marketing y el grado de la orientación al mercado, considerando, a su vez, el impacto sobre diversas medidas de desempeño empresarial (medidas de resultados económicos y de mercado).

Cabe precisar, que si bien han sido importantes las contribuciones que se han efectuado, en cuanto a la relación entre los niveles de orientación al mercado y su efecto sobre los resultados³⁶, no se ha comprobado si los distintos tipos de marketing validados por Coviello et al. (1997), implican diferencias en el grado de orientación al mercado de las empresas.

Según Narver y Slater (1990), la orientación al mercado es entendida como la cultura que inspira a toda la organización. De ser aceptada esta postura, las prácticas de marketing se verían condicionadas por el grado de orientación al mercado. Por otra parte, otros autores argumentan que la orientación al mercado es la implementación del concepto del marketing (Lado, Maydeu y Rivera, 1998).

De acuerdo con esta última posición (postura adoptada en la presente tesis), se puede plantear la hipótesis de que son los tipos de marketing los que condicionan el grado de orientación al mercado en las empresas.

La Figura 9, presenta el marco teórico de referencia, donde se muestran las relaciones entre los tipos de marketing, el grado de orientación al mercado y los resultados.

³⁶ En el Capítulo 5 se presentan los estudios empíricos más relevantes sobre la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

FIGURA 9. Marco Teórico de Referencia

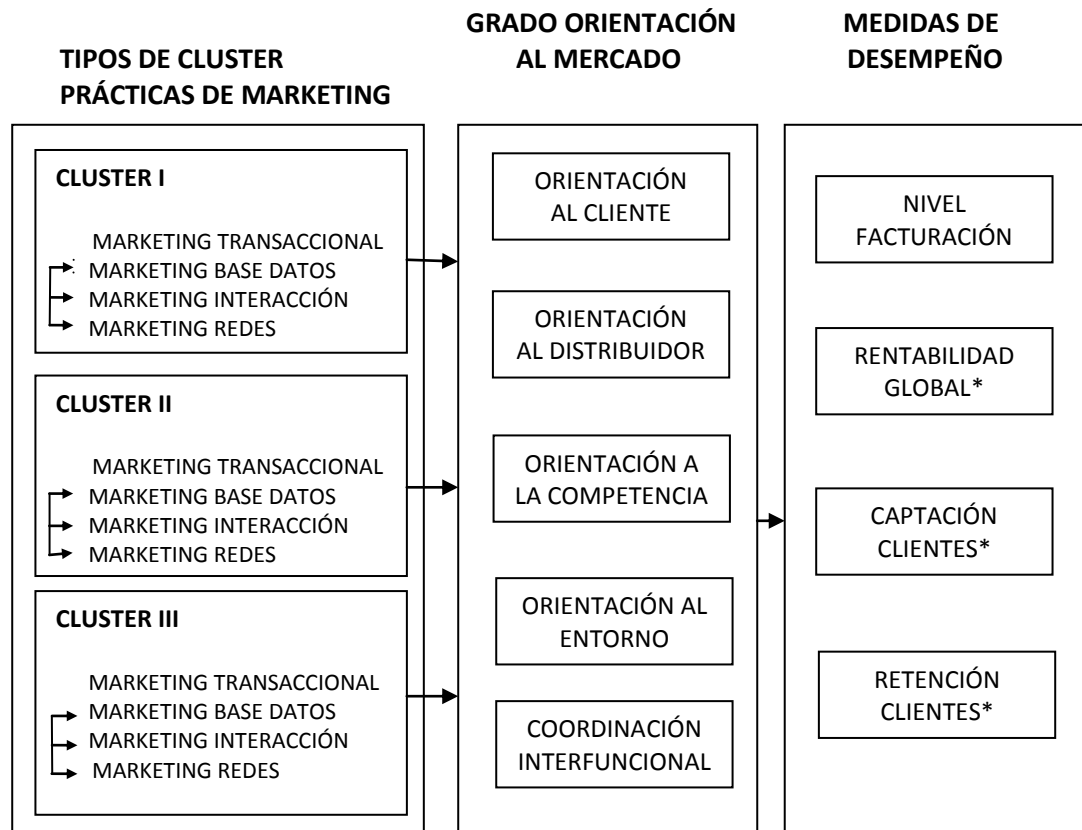


Fuente: Elaboración propia

Entendiendo a la orientación al mercado como la puesta en práctica del marketing, y, dado que la orientación al mercado se relaciona positiva y significativamente con al menos alguna medida del desempeño empresarial, se pretende, a través de un modelo, vincular los tres conceptos: prácticas de marketing, orientación al mercado y desempeño empresarial.

La Figura 10 exhibe el modelo teórico propuesto. A los efectos de la representación gráfica, se ha supuesto, a priori, la existencia de tres “clusters”, en los cuales se agruparían las empresas de acuerdo con la intensidad con la cual practican los distintos tipos de marketing.

FIGURA 10. Modelo Propuesto



* Con relación al año anterior

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Hipótesis a contrastar

A continuación, y tomando como base el modelo teórico propuesto, así como la literatura referente a las prácticas de marketing y orientación al mercado, se presentan las hipótesis a ser contrastadas en esta investigación.

El marco del CMP distingue cuatro aspectos de prácticas de marketing: marketing transaccional, de base de datos, de interacción y de redes. De acuerdo con Pels et al. (2000, 2004, 1999), la aplicación de estas prácticas no son excluyentes. Todas las empresas pueden practicar cualquiera de estos tipos de marketing combinados. Lo que es importante, es la intensidad, con la cual las empresas hacen uso de cada tipo de marketing.

Brodie, Coviello, Brookes y Little (1997), tomando como base el marco conceptual de las tipologías propuestas por Coviello et al. (1996), llevan a cabo un estudio sobre las prácticas de marketing de las empresas. Los autores sostienen, que los cuatro tipos de marketing: transaccional, de base de datos, de interacción y de redes, se encuentran representados con distintos grados de intensidad, dependiendo del sector analizado. Argumentan, que es erróneo asumir que el marketing relacional ha reemplazado al marketing transaccional.

Coviello et al. (2002), afirman que el marco del CMP no reconoce al marketing transaccional y relacional como paradigmas separados sino, que parte de la premisa, de que el marketing se caracteriza por múltiples procesos complejos (concepto pluralístico de marketing).

De manera similar, Aurusheviciene, V. et al. (2007), sostienen que tanto el marketing transaccional como el relacional son complementarios y podrían ser implementados en diferentes niveles dependiendo del entorno competitivo. Las empresas pueden, focalizar en uno de ellos o, usar un portafolio con utilidades similares, en cuanto al uso de cada tipo de marketing.

En la misma línea de razonamiento, Barnes (1995), Brodie et al. (1997), Coviello et al. (1997) y Liljander y Strandvik (1995), han concluido que el marketing transaccional es aún relevante y practicado conjuntamente con varios tipos de marketing relacional. Lindgreen et al. (2000), han corroborado lo anterior con casos prácticos concretos y concluyen que algunas actividades son más propicias para el marketing transaccional mientras que otras, lo son para el marketing relacional.

Reid, M. (2008), concluye que las empresas, a menudo, practican múltiples estilos de marketing en forma simultánea estableciendo compromisos meramente transaccionales con algunos clientes y relaciones más estrechas con otros.

Finalmente, Brodie et al. (2008), al repasar las prácticas de marketing durante su primera década, reafirman que las mismas tienden a ser pluralistas, donde los diferentes tipos de marketing (transaccional, de base de datos, de interacción y de redes) se encuentran en evidencia.

Investigaciones realizadas sobre las prácticas de marketing en diversos países (Wagner, 2005; Pels y Brodie, 2003; Coviello et al., 2003 y 2002), han determinado que las empresas pueden ser agrupadas en clusters de acuerdo con la intensidad en que aplican los distintos tipos de marketing.

Conforme a lo expuesto, se espera que las empresas uruguayas, sean agrupables en clusters razonablemente definidos con perfiles diferenciales, de acuerdo a la intensidad con la cual utilizan los distintos tipos de marketing.

Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. En la práctica, las empresas uruguayas utilizan combinaciones de los cuatro tipos de marketing, de acuerdo al marco de “CMP” (“Contemporary Marketing Practices”) de Coviello, Brodie y Munro (1997).

Brodie, Coviello, y Little (1997), determinan que existe una asociación positiva y significativa entre el enfoque de marketing transaccional y el marketing de base de datos. Esto equivale a decir, que aquellas empresas que practican el marketing transaccional en un nivel importante, también llevan a cabo actividades de marketing de base de datos. Algo similar sucede entre el marketing de interacción y el de redes, así como entre las prácticas de marketing de interacción y el de base de datos. Por otro lado, no se encontró asociación entre el marketing de interacción y el marketing transaccional.

Aurusheviciene, V. et al. (2007), por su parte, analizaron las correlaciones existentes entre los distintos tipos de marketing, para una muestra de 20 grandes empresas de IT de Lituania. Dentro de sus hallazgos, destaca una fuerte correlación entre el marketing de base de datos y el de interacción. Del mismo modo, encontraron correlaciones significativas entre la utilización del marketing de interacción y el marketing de redes.

Cabe señalar, que Coviello et al. (2003), en un estudio comparativo entre el Reino Unido y Nueva Zelanda, encontraron una fuerte relación positiva entre la utilización de marketing de interacción y el de redes. En este caso trabajaron con muestras de 149 empresas para cada uno de los países analizados.

De acuerdo a lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis referidas a los distintos tipos de marketing:

Hipótesis 2. Existe correlación positiva entre el tipo de marketing transaccional y el de base de datos.

Hipótesis 3. Los diferentes tipos de marketing relacional: marketing de base de datos, de interacción y de redes correlacionan fuertemente entre sí.

Pels et al. (2004), demostraron, en un estudio comparativo de empresas de USA, Nueva Zelanda y Argentina, que las empresas que incluyen prácticas de marketing relacional obtenían altos niveles de orientación al mercado.

De manera similar, en una investigación comparativa entre empresas del Reino Unido y Argentina (Palmer et al. 2004), se obtuvo, para las empresas argentinas, cierta evidencia que soporta que altos grados de orientación al mercado se derivan de prácticas de marketing relacional. No obstante, esta tendencia no pudo ser comprobada para la muestra correspondiente a las empresas del Reino Unido.

Por lo tanto, se formulan las hipótesis siguientes:

Hipótesis 4. Existe correlación positiva entre el grado de orientación al mercado y las prácticas de marketing relacional (marketing de base de datos, de interacción y de redes).

Hipótesis 5. No existe correlación positiva entre el grado de orientación al mercado y las prácticas de marketing transaccional.

El desempeño empresarial está asociado con las tipologías de prácticas de marketing utilizadas.

Pels et al. (2004), encontraron, en particular para una muestra de empresas industriales, que las que incluyen mayores componentes de marketing relacional, obtienen mejor desempeño empresarial que las empresas que se focalizan en el marketing transaccional.

En concordancia con lo anterior, se presentan las siguientes hipótesis:

Hipótesis 6. Las empresas, que dentro de su combinación de prácticas de marketing emplean más actividades de tipo relacional, obtienen mayor desempeño empresarial que las que las incluyen en forma débil.

Hipótesis 7. No existe correlación positiva fuerte entre las prácticas de marketing transaccional y el desempeño empresarial.

Diversos autores (Narver y Slater 1990, 1994, Greenley 1995, Lambin 1996, Grey et al. 1998, Burgess y Nyajeka, 2006 entre otros), han corroborado la relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial.

Conforme a lo expuesto, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8. Existe una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial.

Siguiendo a Blattberg y Deighton (1996), el marketing comprende dos grupos de tareas: las relativas a la captación de clientes y las que se refieren a la retención de los mismos.

Lo anterior, es consistente con dos de las estrategias que frecuentemente son discutidas en la literatura de calidad de servicio: la estrategia ofensiva y la defensiva (Fornell y Wernerfelt 1987, Fornell 1992, Zeithaml 2000, Johnson y Selnes 2004).

Por otra parte, el esquema clasificatorio de Coviello et al. (1997), propone que el marketing transaccional abarca la comunicación “hacia” el mercado a través de la utilización de herramientas de la mezcla de marketing. Estas acciones pueden entenderse como parte de una estrategia ofensiva con el objetivo principal de atraer nuevos clientes.

En cambio, las prácticas de marketing relacional (base de datos, de interacción y de redes), se apoyan en comunicaciones “con” los clientes y otras partes de interés para la empresa, lo que podría ser implementado, tanto a través de estrategias ofensivas como defensivas.

En línea con los argumentos anteriores y, con el objetivo de aportar elementos adicionales en lo que se refiere a la relación entre las prácticas de marketing y el desempeño empresarial, se enuncian las siguientes hipótesis:

Hipótesis 9. El marketing transaccional está positivamente relacionado con la captación de clientes.

Hipótesis 10. Las prácticas de marketing relacional (marketing de base de datos, de interacción y de redes) están asociadas positivamente con la captación de clientes.

Hipótesis 11. Las prácticas de marketing relacional (marketing de base de datos, de interacción y de redes) están asociadas positivamente con la retención de clientes.

6.4. Resumen del capítulo

En este capítulo se plantea, tomando como base un marco teórico de referencia que surge de la revisión de la literatura, un modelo que pueda ser utilizado para determinar las relaciones existentes entre las prácticas de marketing, el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial.

A partir del modelo propuesto y de la literatura sobre prácticas de marketing actuales y orientación al mercado, se presentan once hipótesis a ser contrastadas en esta investigación.

Dichas hipótesis pretenden aportar evidencia empírica sobre la forma en que las empresas uruguayas se relacionan con su mercado y, además, determinar la eficacia de las mismas a través de una serie de indicadores del desempeño empresarial.

Las hipótesis planteadas suponen que las empresas uruguayas utilizan combinaciones de tipos de marketing (transaccional, de base de datos, de interacción y de redes) al relacionarse con sus mercados. A la vez, quedan bosquejadas diversas correlaciones entre los diferentes tipos de marketing.

Otro grupo de hipótesis, se refieren a la asociación entre las prácticas de marketing

utilizadas y el grado de orientación al mercado. Al mismo tiempo, se establecen correlaciones entre las prácticas de marketing y el desempeño empresarial, así como entre el grado de orientación al mercado y el desempeño de las empresas.

Finalmente, se exponen relaciones entre los tipos de marketing utilizados y diversas medidas integrantes del desempeño empresarial, en especial la captación y la retención de clientes.

CAPÍTULO 7. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

7.1. Introducción

Este capítulo se destina a hacer operativo el modelo que identifica las prácticas de marketing utilizadas por las empresas, relacionándolas con el grado de orientación al mercado y su correspondiente nivel de desempeño empresarial.

Comienza con una breve presentación de Uruguay como país emergente de América Latina, aportando datos sobre el contexto donde se ha llevado a cabo esta investigación. En particular se resaltan las principales características del mercado uruguayo y sus posibles incidencias en las prácticas de marketing desarrolladas en este mercado emergente.

Seguidamente se efectúa una introducción y análisis de la metodología empleada para este estudio. A su vez, se aportan elementos sobre la recogida de los datos al tiempo que se detallan las características de la muestra utilizada.

Especial atención, merece el diseño del cuestionario presentándose los diversos ajustes a los cuales ha sido sometido. Finalmente, se definen los índices utilizados para las diferentes variables del modelo y se analizan aspectos referidos a la validez y fiabilidad de los mismos.

7.2. Uruguay como país con economía emergente de América Latina

Las economías emergentes se refieren a países con bajos ingresos, gran crecimiento y que utilizan la liberalización de la economía como principal motor de su crecimiento (Hoskisson et al. 2000).

De acuerdo al Informe de Competitividad Global 2009-2010³⁷, Uruguay cuenta con

³⁷ El informe de competitividad global 2009-2010 se encuentra publicado en <http://www.weforum.org/documents/GCR09/index.html>. Consultado el 4 de mayo de 2010.

una población estimada de 3,4 millones de habitantes con un Producto Interior Bruto (PIB) de 32,3 billones de dólares americanos (datos a 2008). El PIB per cápita se encuentra en el orden de los 10.082 dólares americanos. El mismo, presenta una tendencia creciente desde 1980 y, a partir de 1987, se sitúa en niveles superiores a los de la media para América Latina y el Caribe.

El informe señala, que en total, siete economías de América Latina y el Caribe figuran en la primera mitad del ranking: Chile (30), Puerto Rico (42), Barbados (44), Costa Rica (55), Brasil (56), Panamá (59), México (60) y Uruguay (65). Además, se detalla que Uruguay mejoró 10 lugares debido al avance de infraestructuras, estabilidad, educación y tecnología. Por su parte, Brasil ascendió 8 posiciones, Trinidad y Tobago 6, Colombia y Perú 5 y Costa Rica 4. Adicionalmente, se mencionan los importantes avances que han desempeñado dichos países, en medio de la crisis económica global y el bajo precio de los “commodities” que ha afectado la demanda externa y la disponibilidad de financiamiento. El informe explica, que las fortalezas en los temas macro, que han alcanzado diversos países en la región, les ha permitido, entre otras cosas, hacer tolerable la crisis con menores niveles de deuda y mayor cantidad de reservas de divisas. Por otra parte, proyecta un crecimiento para América Latina, en 2010, de un 3,1 por ciento más rápido que el del resto del mundo (1,9%).

Las economías emergentes tienen características propias que las diferencian de las de las economías desarrolladas.

En el marco de esta investigación, debe considerarse que Uruguay, como la mayoría de los países emergentes, presenta una economía dual caracterizada por un pequeño grupo de hogares con altos niveles de poder adquisitivo y, una gran mayoría de hogares, con ingresos con un poder adquisitivo muy por debajo del correspondiente al de los países desarrollados.

Lo anterior, incide sobre los comportamientos de consumo, siendo un elemento, que debe necesariamente ser considerado por las empresas, al momento de

diseñar sus estrategias de marketing.

Por otra parte, es de notar, que el mercado uruguayo muestra ciertas particularidades, que lo distancian de los mercados desarrollados y que deben tenerse en cuenta a los efectos de esta investigación.

En primer lugar, el hecho de ser un mercado con menores ingresos, en promedio, que el de los mercados desarrollados, actúa como una limitante, al momento de decidir los montos a invertir, por parte de las empresas, en actividades de marketing.

A su vez, este mercado se caracteriza por un nivel de inversiones en sistemas de informática menores a los experimentados por los países desarrollados, lo que repercute en que ciertas formas de marketing, en especial las que requieren inversiones fuertes en sistemas de “datawarehouse”, son utilizadas, en menor medida que en los países desarrollados.

Además, el mercado incluye un gran porcentaje de micro y pequeñas empresas. En este sentido se observa que el 96,7 por ciento de las empresas uruguayas tienen en su plantilla menos de 20 empleados. Lo anterior dificulta que las empresas puedan contar con personal especializado en marketing. Adicionalmente, el entorno general en el cual operan las empresas uruguayas está conformado, como se ha especificado por una mayoría de pequeñas empresas, lo que no permite obtener fácilmente, recursos humanos con capacitación en marketing.

Cabe resaltar, que las posibilidades de formación de los administradores de las empresas en Uruguay, no son las mismas que la de los países desarrollados, lo cual incide en que los tipos de marketing más sofisticados, por ejemplo, el de redes, no se encuentran tan desarrollados.

Sin embargo, Uruguay, como país latino, y de manera similar a lo que ocurre en Argentina (mencionado oportunamente por Pels y Brodi, en sus estudios de 2003), presenta la singularidad, de que el contacto personal entre la empresa y sus clientes, son empleados en un grado importante, lo que permite que, a pesar de las bajas inversiones, ciertas formas de marketing relacional se lleven a cabo de

manera significativa.

En lo que se refiere a la cantidad y tipo de empresas existentes en el Uruguay, de acuerdo al informe de “Uruguay en Cifras 2008³⁸” del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Uruguay (datos de 2006), el total de empresas asciende a 117.996 de acuerdo al siguiente detalle: 100.771 (85,4%) *Micro*, 13.598 (11,5%) *Pequeñas*, 3.046 (2,6%) *Medianas* y 581 (0,5%) *Grandes*. Conforme a lo expuesto, se verifica que 117.415 empresas (99,5%) son *MIPYMES* (micro, pequeñas y medianas empresas).

La Tabla 23, muestra las condiciones utilizadas en Uruguay para clasificar a las empresas (de acuerdo al Decreto 504/07 del 20 de diciembre de 2007).

TABLA 23. Requisitos para clasificación de empresas en el Uruguay³⁹

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS ANUALES HASTA EL EQUIVALENTE A:
Micro empresa	1 a 4 personas	2.000.000 UI*
Pequeña empresa	5 a 19 personas	10.000.000 UI
Mediana empresa	20 a 99 personas	75.000.000 UI

* Unidades Indexadas⁴⁰

Las empresas con personal empleado mayor a 99 personas, se denominan “*gran empresa*”, o “*empresa grande*”.

³⁸ Datos obtenidos de “PYMES en el Uruguay, Informe 2008”, División Empresas de la DYNAPYME. <http://www.miem.gub.uy/gxpfiles/miem/content/video/source0000000061/VID0000050000000351.pdf> Consultado el 5 de mayo de 2010.

³⁹ Idem anterior.

⁴⁰ El 12 de junio de 2002, el Banco Central del Uruguay informó la creación de la Unidad Indexada (UI). Esta unidad de cuenta, que se fijó con un valor inicial de un peso uruguayo para el 1 de junio de 2002, determina en forma diaria la evolución de acumulada por el índice de precios al consumo (IPC) en el mes anterior. Fuente: http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/125_la_unidad_indexada.pdf. Consultado el 5 de mayo de 2010.

El informe indica que, la “*micro empresa*” emplea al 27,1% del total de la mano de obra ocupada, la “*pequeña*” al 21%, la “*mediana*” al 20,2% y la “*grande*” al 31,7%.

Por otra parte, el promedio general de personal ocupado, por unidad productiva, es de 5 personas, siendo, en la “*micro empresa*” de 1,6%, en la “*pequeña empresa*” de 9,1%, en la “*mediana*” de 39,2% y de 323 personas en la “*grande*”.

En cuanto a otros indicadores de referencia, en el Uruguay existe una empresa por cada 1,49 km², por cada 28,1 habitantes y por cada 13,4 activos.

El sector industrial genera el 27,46% del PBI, el comercio el 13,2% y el sector servicios el 50,24%. En cuanto al PIB por empresa, en el sector industrial se generan U\$S 350.505, en el comercio U\$S 46.777 y en los servicios U\$S 149.181.

7.3. Diseño metodológico de la investigación

La información requerida para cumplir con los objetivos de este estudio fue obtenida a través de la aplicación de un cuestionario a directivos de empresas.

El encuestado es el gerente o especialista de marketing. En caso de no existir un responsable del área de marketing, el cuestionario se aplica al directivo principal de la empresa.

El proceso de diseño, tests previos, revisión, aplicación y procesamiento de los datos obtenidos de las encuestas se realizó en el período comprendido entre mayo de 2006 y enero de 2007.

Se utilizó un muestreo por conveniencia, intentando conformar la muestra con un amplio número de empresas uruguayas del sector servicios y de diversas ramas de actividad.

7.4. Método de recogida de datos

Un equipo de seis encuestadores, compuesto por licenciados en administración de empresas y estudiantes avanzados de la Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad Católica del Uruguay, fue entrenado para aplicar los cuestionarios.

La muestra quedó conformada, finalmente, por 143 empresas, localizadas en dos ciudades de Uruguay (Maldonado y Punta del Este).

El responsable de esta investigación, se incluyó en el equipo de trabajo cumpliendo a la vez con el rol de planificar, coordinar, dirigir y controlar al mismo.

La encuesta fue realizada personalmente, por dichos encuestadores, partiendo de un listado de empresas que se entregaba a cada encuestador. Dependiendo de la formalidad de la empresa, se solicitaba entrevista previa.

Se hizo especial hincapié, en que no se concurriera a las empresas en los horarios donde las mismas presentaban picos de atención a sus clientes. A la vez, el encuestador, previamente, preguntaba al representante de la empresa a ser encuestado, sobre el mejor momento para hacer dicha entrevista, lo que obligaba, en algunas ocasiones, a realizar la misma posteriormente.

Debido a lo anterior el porcentaje de rechazos, resultó muy bajo, estableciéndose en el orden del 5%.

Con el fin de obtener una mayor predisposición por parte de los directivos de las empresas a contestar el cuestionario, se contó con los siguientes instrumentos adicionales:

- Una carta del Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay donde se especificaban los objetivos del estudio (Anexo I).
- Un listado de socios de la Cámara Empresarial de Maldonado y Punta del Este (en el entorno de las 500 empresas) y una carta firmada por el presidente de la Cámara, dirigida a sus socios, donde se les solicitaba

colaboración para la presente investigación garantizándoles la confidencialidad de los datos aportados (Anexo II). A cambio de la cooperación prestada, se comprometió entregar a dicha Cámara Empresarial, un análisis con las principales conclusiones del estudio.

El encuestador concurría a la empresa con una copia de dichas cartas, las que utilizaba como forma de presentación.

Se señala, que en investigaciones previas sobre prácticas de marketing, se han empleado diversas maneras, en lo referente a la aplicación del cuestionario.

Una de las formas utilizadas, en reiteradas ocasiones, fue recoger los datos a través de estudiantes participantes de cursos de MBA (por ejemplo en las investigaciones de Pels et al. 2004, Brodie y Palmer 2004, Wagner 2005 y Dadzie et al. 2008), aplicando la encuesta en las propias empresas donde trabajaban y como parte de una consigna específica para la asignatura de Marketing.

Otro modo utilizado para recoger los datos, se basó en encuestas estandarizadas del grupo “CMP”, por medio de una página web y, previa invitación, para participar en el estudio, contando, a su vez, con el apoyo de alguna organización que patrocinara el estudio, como por ejemplo, el caso de la investigación llevada a cabo por Coviello et al. (2006) en Canadá.

Es de hacer notar, que el bajo nivel de respuestas de encuestas enviadas por mail, ha sido, y continúa siendo, una preocupación para los investigadores. Dennis (2003), sugiere implementar seguimientos más estrictos o utilizar otros métodos alternativos para la recolección de los datos. A modo de ejemplo, se menciona el caso de un estudio realizado por Mike Reid (2008), en Australia, sobre las prácticas de marketing de las empresas de servicios profesionales, en el que se recibieron 140 encuestas utilizables, de un total de 1390 encuestas enviadas inicialmente. Por su parte, Coviello, Winklhofer y Hamillton (2006), realizaron un estudio sobre las prácticas de marketing de las pequeñas empresas del sector turístico en Canadá. En esta ocasión, se enviaron 1.848 cartas a empresas de dicho sector, brindándole un usuario y clave personal para contestar la encuesta que se encontraba disponible

en una página web. Sólo 247 empresas completaron el mismo pudiéndose, finalmente, utilizar 242 cuestionarios (la tasa de respuesta utilizable fue del 13%).

Para la presente investigación, y con el fin de minimizar los bajos índices de respuesta, se empleó, para la recolección de datos, la figura del encuestador.

Cabe precisar, que en la investigación llevada a cabo en Uruguay, no fue posible, por diversos motivos, acceder a un número suficiente de estudiantes de MBA en tiempo y forma para aplicarles el cuestionario, de manera auto- administrada, en las propias empresas en las cuales trabajaban (tal cual lo realizado por Coviello con su cuestionario original).

En un principio, se intentó recabar los datos a través de los propios estudiantes de la Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad Católica, obteniendo demora excesiva en la entrega y un bajo índice de retorno.

Debido a lo anterior, se resolvió aplicar el cuestionario a través de encuestadores capacitados a tal efecto. Los encuestadores seleccionados contaban con el título de Licenciado en Dirección de Empresas o, en su defecto, se trataba de estudiantes avanzados universitarios, lo que facilitó el entrenamiento previo y la comprensión del cuestionario. Por otra parte, y con el fin de asegurar la obtención de respuestas veraces, se autorizó a que, en casos de dudas, los encuestadores explicaran al encuestado los alcances de las preguntas.

7. 5. Muestra

Los datos se obtienen a través de una encuesta dirigida a empresas que operan en el mercado uruguayo.

La muestra fue seleccionada por conveniencia, partiendo de un listado proporcionado por la Cámara Empresarial de Maldonado y Punta del Este, con 514 empresas.

Se resolvió conformar la muestra inicial con 150 casos, eligiendo del listado

mencionado, empresas de diversas ramas de actividad, del sector servicio y que pudieran ser fácilmente accesibles. Se tuvo en cuenta, para esto, la dispersión geográfica de las empresas, de manera de evitar traslados innecesarios y pérdidas de tiempo adicionales por parte de los encuestadores.

La muestra final quedó conformada con 143 casos, por lo cual la tasa de rechazo resultó del orden del 5 por ciento.

De acuerdo a lo que surge del análisis de la tabla 16 (capítulo 4 de esta tesis), donde se exponen las principales investigaciones sobre prácticas de marketing, se observa que el tamaño de la muestra es algo mayor que el de los estudios llevados a cabo en el marco del CMP.

Cabe precisar, que la muestra elegida debía tener el tamaño suficiente para (a) establecer una adecuada división en clusters, (b) descartar la hipótesis nula en las hipótesis que postulaban relaciones bivariadas, (c) efectuar pruebas ANOVA para comprobar la separación de los clusters en variables clave, y (d) realizar eventualmente análisis en el interior de los clusters.

Se señala, la dificultad de establecer, a priori, cuál es número adecuado de casos para efectuar análisis de clusters. De hecho, casi no hay orientaciones. Esto obedece a que de antemano, con frecuencia, no se sabe cuántos clusters van a ser hallados, ni su grado de separación. Al respecto, si los clusters son pocos, cada uno tiene los elementos que le pertenecen juntos entre sí, y hay una amplia separación entre clusters, alcanza una muestra pequeña. Por el contrario, si son muchos, poco cohesivos y poco separados entre sí, se crean problemas de clasificación que hacen deseable una muestra amplia. Formann, citado por Dolnicar (2002) sugiere utilizar la fórmula: 5×2^k , para estimar el tamaño de la muestra, donde k es el número de variables usadas para establecer los clusters. Visto que en el presente estudio se definieron los clusters en función de las puntuaciones en los cuatro tipos de marketing, el número debería ser 80, el cual se cubrió ampliamente.

Los resultados obtenidos, en el capítulo 8 de esta tesis, han respaldado el tamaño de muestra elegido, el cual se ha mostrado suficiente para los tipos de análisis

realizados.

La muestra está conformada por 143 empresas de servicio abarcando un amplio espectro de ramas de actividad. A pesar de esto, más de la mitad de las empresas de la muestra se concentra en 5 industrias (hotelería, sector inmobiliario, empresas de vestimenta, gastronomía y librerías).

La Tabla 24 detalla la cantidad de empresas por rama de actividad, que componen la muestra.

TABLA 24. Rama de Actividad

	Frecuencia	Porcentaje en la muestra total
Hotelería	30	20,98
Inmobiliaria	19	13,29
Vestimenta	13	9,09
Gastronomía	8	5,59
Librería	6	4,2
Venta de muebles	5	3,5
Zapatería	5	3,5
Farmacia	4	2,8
Agencia de viaje	3	2,1
Peluquería	3	2,1
Óptica	3	2,1
Bazar	3	2,1
Automotora	2	1,4
Barracas	2	1,4
Casas de cambio	2	1,4
Gimnasio	2	1,4
Seguridad	2	1,4
Consultora	2	1,4
Venta de alfombras	2	1,4
Otras empresas	27	18,85
Total	143	100

En lo que se refiere a la antigüedad de las empresas, el 86% de la muestra está formada por empresas que tienen más de 3 años de antigüedad (Tabla 25).

TABLA 25. Edad de las Empresas

Edad de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
de 11 a 30	37	25,87
Más de 30	30	20,98
De 3 a 5	28	19,58
De 6 a 10 años	28	19,58
2 o menos	20	13,99
Total	143	100

En cuanto a la cantidad de empleados en las empresas intervinientes en la muestra, se observa una concentración de empresas que poseen menos de 100 empleados (el 91% de las empresas de la muestra). En particular, el 71,4% de las empresas que pertenecen a la muestra poseen menos de 20 empleados. La muestra está compuesta por porcentajes similares (en el orden del 35%) de micro empresas y de pequeñas empresas. La Tabla 26 muestra un detalle de la distribución.

TABLA 26. Cantidad de Empleados

Cantidad de empleados	Frecuencia	Porcentaje en la muestra
1 a 4 empleados	52	36,4
5 a 19 empleados	50	35
20 a 99 empleados	29	20,3
100 a 300 empleados	7	4,9
Más de 300 empleados	5	3,4
Total	143	100

Destaca la presencia significativa de *Mipymes* (micro, pequeñas y medianas empresas) de acuerdo a los criterios de Uruguay y de micro y pequeñas empresas según los criterios del Mercosur⁴¹.

Por otra parte, en la Tabla 27, se observa la baja presencia, en la muestra, de empresas exclusivas que se dedican a clientes empresariales (“B2B”), siendo menos del 3% de la misma.

⁴¹ Los criterios para clasificar a las empresas del MERCOSUR se obtuvieron de <http://www.rau.edu.uy/MERCOSUR/faq/pre24.merco.htm>, (consultado el 4 de mayo de 2010).

TABLA 27. Tipo de Mercado para la Muestra

Tipo de Mercado	Frecuencia	Porcentaje
Ambos	76	53,15
Clientes particulares	63	44,06
Empresas	4	2,80
Total	143	100

Un poco más de la mitad de las empresas (53%), atienden tanto a clientes finales como a empresas industriales, mientras que un 44% de la muestra, focalizan sus esfuerzos en los clientes finales.

7.6. Diseño del cuestionario

El cuestionario fue diseñado, en principio, para ser aplicado a gerentes de marketing. Sin embargo, la mayoría de la muestra, estaba conformada por pequeñas y micro empresas que no contaban con este tipo de gerentes especializados.

Debido a lo expuesto, el cuestionario fue adaptado para ser aplicado a todo tipo de empresas y, en especial, a pequeñas empresas, de forma que pudiera ser respondido por personas sin conocimientos específicos sobre marketing. Lo anterior, es una diferencia con los cuestionarios empleados en las investigaciones realizadas por el grupo de “Contemporary Marketing Practices, (CMP)”, donde se requería de conocimientos aceptables de marketing, para contestar la encuesta de manera fiable. En los estudios llevados a cabo por dicho grupo, los cuestionarios estaban confeccionados con el fin de recoger datos provenientes de gerentes de marketing y altos directivos.

El cuestionario utilizado en la presente investigación ha sido diseñado en dos etapas principales.

7.6.1. Primera etapa del diseño del cuestionario

En la primera etapa, se tomó como punto de partida, el cuestionario aplicado por Brodie et al. (1997)⁴² y Coviello et al. (2000, 2002), para analizar las prácticas actuales de marketing en Estados Unidos, Canadá, Finlandia, Suecia y Nueva Zelanda.

Al cuestionario original, se le efectuaron una serie de modificaciones, con el objetivo de adaptarlo a las necesidades de la investigación. Como resultado de dichos cambios, se obtiene el “Cuestionario Modificado” (ver Anexo III), que quedó constituido por las siguientes secciones:

Sección A – Datos sobre la organización.

Sección B – Información sobre prácticas de marketing utilizadas por la empresa.

Sección C – Sobre la distribución de recursos en la organización.

Sección D – Datos relativos al entorno de la organización.

Sección E – Datos relativos a la orientación al mercado.

Sección F – Medidas de resultado empresarial.

Sección G – Datos sobre el encuestado.

A continuación, se exponen las principales modificaciones realizadas al cuestionario que se tomó como punto de partida.

- Adecuación de la redacción y de las escalas de medición, cambios en el orden de las preguntas, supresión de algunas preguntas y adición de preguntas nuevas.
- En lo que se refiere al apartado de la medición del grado de orientación al mercado, se optó por aplicar, con algunas modificaciones, la escala desarrollada por Lado, Maydeu-Olivares y Martínez (1998b), denominada

⁴² El cuestionario aplicado por Brodie et al. (1997) surge de hacer operativo el esquema clasificatorio de Coviello et al. (1997). En 2000, Coviello et al., revisan el marco clasificatorio presentando una actualización. En el capítulo 4 de esta tesis se presentan los detalles del mismo.

MOS-R⁴³. Entre los ajustes realizados destacan los siguientes:

1. Cambios en la escala utilizada. Se optó por trabajar con una escala de 1 a 5, por resultar fácilmente comprendida por los empresarios uruguayos.
2. Introducción de una “pregunta filtro” sobre la existencia de distribuidores. (El cuestionario original había sido adaptado para ser aplicado a empresas aseguradoras que en su totalidad contaban con intermediarios).
3. Supresión de algunos ítems, por presentar dificultades de interpretación, por la mayoría de los directivos de las “micro y pequeñas” empresas participantes de la investigación. A modo de ejemplo, se menciona el caso de una pregunta que hacía referencia a la forma de implementación de planes de marketing, así como otra pregunta, relacionada con acciones estratégicas específicas con los distribuidores. Se señala, que uno de los objetivos perseguidos en el diseño del cuestionario, era que el mismo pudiera ser respondido por cualquier directivo de la empresa y no exclusivamente, por expertos de marketing.
4. Modificaciones en la redacción y utilización de algunas palabras con el objetivo de adaptarse al lenguaje utilizado en Uruguay.

Es de notar, que el cuestionario inicial, que se había ajustado para el contexto uruguayo, contó, a su vez, con una serie de cambios posteriores. Los mismos se derivaron de las sugerencias efectuadas por los encuestadores, que a la vez, fueron corroborados mediante sucesivos pretests y opiniones de expertos calificados tales como directivos de empresas con formación académica en el área de marketing. Uno de los principales problemas, detectados por los encuestadores, continuaba siendo, la aplicación del cuestionario cuando la empresa no contaba con expertos

⁴³ La escala MOS-R (Market Orientation Scale Revisited), ha sido desarrollada en el capítulo 5 (apartado 5.4) de esta tesis.

en el área de marketing.

Entre las mayores dificultades se mencionan:

- El tiempo que insumía la aplicación del cuestionario (aproximadamente 45 minutos), lo que lo hacía, prácticamente, intolerable para el encuestado. A su vez, esto contribuía a que la probabilidad, de contar con respuestas pocos veraces, aumentara.
- Problemas con algunos de los términos utilizados. En este sentido, y a modo de mencionar un ejemplo concreto, se hace referencia a la confusión que se presentaba con el alcance de “red del sistema de marketing” (término utilizado en el cuestionario original).

Cabe mencionar, que a la vez, se pretendía, efectuar los menores cambios posibles, de modo que el instrumento permitiera comparar los resultados obtenidos con los de otros países, en cuanto a las prácticas de marketing utilizadas. Con este propósito, si bien se siguieron efectuando ajustes, se procuró mantener las principales variables, de acuerdo a las dimensiones propuestas por Coviello et al. (2000), para clasificar a los tipos de Marketing.

7.6.2. Segunda etapa del diseño del cuestionario

Como consecuencia de los pretests realizados en una primera etapa, la redacción de las preguntas fue modificada, de modo de facilitar su comprensión, en particular, para los casos en los cuales el encuestado, no era especialista en marketing. Esto permitió incluir en la muestra, a empresas relativamente pequeñas, que si bien no cuentan con especialistas en marketing dentro de su personal, son significativas en el contexto de las empresas uruguayas.

De acuerdo a lo expresado por los encuestadores, el formato de encuesta anterior, sólo resultaba “amigable”, para los gerentes de marketing de grandes empresas.

Como resultado del análisis de los datos recabados en los pretests, se procedió a confeccionar el cuestionario definitivo.

En lo referente a los “Datos sobre la organización” (sección A del cuestionario), se reformularon las preguntas sobre la cantidad de empleados y nivel de facturación (ventas), de manera de poder contemplar los criterios utilizados para la clasificación de las empresas, tanto del Uruguay como del MERCOSUR.

El criterio utilizado en Uruguay es el siguiente⁴⁴

- Microempresa (1 a 4 empleados y ventas anuales hasta U\$S 60.000).
- Pequeña Empresa (5 a 19 empleados y ventas anuales hasta U\$S 180.000).
- Medianas Empresas (20 a 99 empleados y ventas anuales de hasta U\$S 5.000.000).

El criterio utilizado en el MERCOSUR⁴⁵ es que se detalla:

- Micro (Hasta 20 empleados y ventas anuales de hasta U\$S 400.000).
- Pequeña (Hasta 100 empleados y ventas anuales de hasta U\$S 2.000.000).
- Mediana empresa (Hasta 300 empleados y ventas de hasta U\$S 10.000.000).

De acuerdo a las clasificaciones anteriores, las “grandes empresas”, se caracterizan por contar con más de 100 empleados, según criterios de Uruguay, o de 301, si se siguen los lineamientos del MERCOSUR.

Tal cual lo declarado por los encuestadores, los mayores problemas, surgían de las preguntas tendientes a determinar los tipos de marketing (Sección B – Prácticas de Marketing). Las preguntas correspondientes al marketing transaccional y las genéricas del marketing relacional no presentaban inconvenientes. No obstante, se detectaron dificultades en la interpretación de las preguntas relativas a los subtipos de marketing relacional (marketing de base de datos, marketing de interacción y

⁴⁴ Datos obtenidos de “PYMES en el Uruguay, Informe 2008”, División Empresas de la DYNAPYME.
<http://www.miem.gub.uy/gxpfiles/miem/content/video/source0000000061/VID0000050000000351.pdf>
Consultado el 5 de mayo de 2010.

⁴⁵ Los criterios para clasificar a las empresas del MERCOSUR se obtuvieron de
<http://www.rau.edu.uy/MERCOSUR/faq/pre24.merco.htm>, (consultado el 4 de mayo de 2010).

marketing de redes). Con los datos primarios obtenidos de los pretests, se analizaron las preguntas con altos niveles de respuestas de “No contesta”. Se estudiaron las frecuencias correspondientes, pudiéndose apreciar, en ciertas preguntas, desviaciones extremadamente altas, reflejando comportamientos “fuera de la normal”.

Como consecuencia de los análisis y pretests llevados a cabo, se resuelve trabajar con siete, de las nueve dimensiones originales, propuestas por Coviello et al. (2000), en su marco clasificatorio de prácticas de marketing.

Se señala, que Coviello et al. (2000), revisaron el marco teórico de Coviello et al. (1997), reduciendo las doce dimensiones iniciales, a nueve. Las nueve dimensiones resultantes fueron las siguientes: propósito de intercambio, naturaleza de la comunicación, tipo de contacto, duración del intercambio, formalidad del intercambio, objetivo empresarial, foco de las decisiones, inversión y nivel de dirección.

Para el caso concreto de la presente investigación, la dimensión “formalidad del intercambio”, no fue considerada, dado que generaba problemas en cuanto a su interpretación, por parte de los encuestados.

En cuanto a la dimensión “nivel de dirección” (que se refiere a quién es el responsable de llevar a cabo las actividades de marketing), si bien, en principio se contempló en el cuestionario, se entendió oportuno, no tomarla en cuenta para el contexto uruguayo, atendiendo a la presencia significativa de pequeñas empresas que componen la muestra. La gran mayoría de las respuestas analizadas en los pretests, mencionaban, que era el propio dueño de la empresa, quien se encargaba de estas actividades. Cabe precisar, que en el contexto de las empresas uruguayas, las figuras de especialización en marketing, a las que se refieren Coviello et al. en su cuestionario, salvo excepciones, se encuentran reservadas para las grandes empresas internacionales. En resumen, de las nueve dimensiones contempladas por Coviello et al. (2000), se determina, de acuerdo a los fundamentos especificados, trabajar con siete dimensiones finales: propósito de intercambio,

naturaleza de la comunicación, tipo de contacto, duración del intercambio, objetivo empresarial, foco de las decisiones e inversión. El Anexo V, exhibe los cuatro tipos de marketing contemplados en esta investigación, de acuerdo a las siete dimensiones mencionadas.

Por otro lado, la “Sección B”, sufrió los mayores cambios en cuanto a la redacción de las preguntas. Un desafío no menor, consistió en emplear un lenguaje que fuera comprensible por cualquier directivo⁴⁶ de una empresa (evitando, dentro de lo posible, los términos específicos de marketing o explicando los mismos).

La “Sección C – Sobre el entorno del negocio”, presentó ligeros cambios en la redacción de las preguntas. Algunas de las preguntas fueron eliminadas o reagrupadas, sin perder información relevante y, contribuyendo a simplificar el cuestionario.

En cuanto a la “Sección D”, se excluyeron algunas preguntas y se efectuaron modificaciones en la redacción en otras.

La “Sección E – Orientación al Mercado”, no mostró inconvenientes para su interpretación.

En lo que concierne a la “Sección F – Sobre Medidas de Resultados”, los análisis primarios mostraban que ciertas preguntas de esta sección, en especial las correspondientes a las medidas objetivas, no eran contestadas de manera significativa. En particular, el nivel de ingresos por ventas de la empresa, era un dato sobre el cual, el directivo, prefería no contestar. Se aclara que, a nivel del país (en Uruguay) se estaba viviendo una situación especial, donde la Dirección General de Impositiva (organismo de Uruguay encargado de la recaudación de impuestos), se encontraba en una etapa “agresiva” de inspecciones a empresas. Lo anterior, daba lugar a numerosas empresas sancionadas diariamente y, a la vez, con amplia difusión en la prensa escrita, televisión y radio. Se piensa que este hecho pudo haber afectado, en parte, la recolección de datos correspondiente a ciertas

⁴⁶ En el marco de esta investigación, el término directivo abarca a administradores de empresas de diferentes niveles jerárquicos, incluyendo, entre otros, a directores, gerentes, jefes, encargados y a los propios dueños de las empresas que toman decisiones relativas a la gestión de sus empresas.

medidas objetivas de resultados. De todas formas, se modificó la pregunta de referencia, incluyendo rangos de ingresos por ventas.

Del análisis, se concluyó, el poco conocimiento y el bajo nivel de uso, por parte de los directivos, de ciertos indicadores, tales como el “ROI” (retorno sobre la inversión) y la porción de mercado (“market share”). Por otra parte, se encontraron algunas incoherencias. Por ejemplo, cuando se preguntaba sobre el empleo de determinados indicadores, los directivos afirmaban, mayoritariamente, que no lo utilizaban. No obstante, al preguntar sobre “el resultado de dicho indicador con respecto al año anterior”, el índice de respuestas aumentaba. O sea, que, por un lado el indicador no era empleado (por lo menos formalmente) y, por otro, los directivos eran capaces de determinar, de manera aparentemente subjetiva, la evolución de dicho indicador.

Complementariamente, se realizó un análisis de correlación con los diversos indicadores que la empresa “decía utilizar” para su gestión. Llamaba la atención la fuerte correlación de algunas medidas de resultado, lo que podría estar indicando, la confusión de algunos de los conceptos.

Por lo expuesto, se decidió diseñar nuevamente la sección F del cuestionario, haciendo énfasis en las mediciones de carácter subjetivo, dado que demostraron ser más apropiadas para contemplar los resultados, de la gran mayoría de pequeñas empresas incluidas en la muestra. Además, se incorporaron los rangos de facturación (en lugar de preguntar directamente la cifra de facturación), para contemplar, a la vez, los criterios de Uruguay y del MERCOSUR. Esta pregunta se dejó para el final del cuestionario dado el rechazo generalizado, de los encuestados, para responder a la misma.

Se llevó a cabo un último pretest incluyendo todas las modificaciones realizadas. De dicha aplicación, no surgieron cambios de importancia. El cuestionario resultante de este proceso fue, finalmente, el utilizado para esta investigación.

7.6.3. Cuestionario Final

El cuestionario cuenta, al comienzo, con una breve presentación que sirve, como guía, para que el encuestador solicite la colaboración al encuestado y le explique el objetivo del estudio. Se hace especial énfasis, en indicarle al encuestado, que no existen respuestas correctas o incorrectas.

El cuestionario consta de siete partes, cada una de las mismas se refieren a un tema específico según detalle:

- Sección A: Cuestiones sobre las características de la empresa.
- Sección B: Sobre las actividades de marketing de la empresa.
- Sección C: Sobre la distribución de los recursos de marketing en la empresa.
- Sección D: Medición del grado de orientación al mercado de la empresa.
- Sección E: Sobre el entorno de la empresa.
- Sección F: Medidas de desempeño empresarial.
- Sección G: Datos del encuestado.

La **“Sección A”**, está formada por preguntas destinadas a identificar el tipo de empresa y sus principales características.

La **“Sección B”**, consta de preguntas que hacen referencia a las actividades de marketing que llevan a cabo las empresas. El grado de utilización de dichas actividades, está relacionado con los diferentes tipos de marketing (transaccional, de base de datos, de interacción y de redes, siguiendo a Coviello et al., 1997, 2000).

La **“Sección C”**, intenta determinar los recursos de marketing invertidos en la empresa, de modo, de contar con elementos adicionales para la determinación del tipo o tipos de marketing que predominan en la misma.

La **“Sección D”** mide el grado de orientación al mercado existente.

La **“Sección E”** se refiere a aspectos del entorno en el cual está inmersa la empresa.

La **“Sección F”** se utiliza para obtener diferentes medidas del desempeño

empresarial.

La “**Sección G**” se destina a datos personales sobre el encuestado.

En el Anexo IV, se presenta el cuestionario utilizado para esta investigación.

El procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario se realizó utilizando SPSS (versión 14).

7.7. Construcción, validez y fiabilidad de los índices

Las medidas de las variables han sido obtenidas, tomando como punto de partida, las empleadas en estudios previos, adaptándolas al contexto uruguayo, por medio de sucesivos pretests del cuestionario.

Con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas y, dado que las variables objeto de estudio no son directamente observables, se confeccionaron una serie de índices para cada una de las mismas.

7.7.1. Medición de las prácticas de marketing

Para describir las prácticas de marketing de las empresas uruguayas, se utilizó el marco del grupo “CMP” (Prácticas Contemporáneas de Marketing”), propuesto por Coviello, Brodie y Munro (1997, 2000) y Coviello, Brodie, Danaher, y Johnston (2002), con las adaptaciones correspondientes para el contexto uruguayo⁴⁷. El mismo, identifica cuatro aspectos de prácticas de marketing⁴⁸: marketing transaccional, de base de datos, de interacción y de redes.

Del proceso de adaptación del marco de Coviello et al. (2000), para el contexto uruguayo, surge finalmente, tal cual se ha detallado previamente, la consideración de siete dimensiones: propósito de intercambio, naturaleza de la comunicación,

⁴⁷ En el apartado 7.5.2 se explican de manera detallada las adaptaciones realizadas.

⁴⁸ En el capítulo 4 (4.2) se desarrollan los marcos teóricos del grupo CMP.

tipo de contacto, duración del intercambio, objetivo empresarial, foco de las decisiones e inversión.

La validez de constructo del cuestionario aplicado se justifica, dado que las medidas fueron desarrolladas, a partir de un marco teórico que se deriva de una revisión extensa de la literatura. A la vez, y con el fin de chequear la validez del instrumento, adaptado para el contexto uruguayo, se realizaron sucesivos pretests. Se incorporaron los ajustes correspondientes, con el fin de que el cuestionario, fuera comprensible e interpretado, de manera apropiada, para capturar los aspectos de las prácticas de marketing definidas, en concordancia, con el marco teórico propuesto.

Cada uno de los cuatro aspectos de las prácticas de marketing (transaccional, de base de datos, de interacción y de redes), se miden a través de índices creados por siete indicadores formativos, los que, a su vez, se derivan de la adaptación del marco de Coviello et al. (2000), para el contexto de las empresas uruguayas. Las preguntas utilizadas para medir cada uno de los siete ítems para cada constructo se presentan en el Anexo VI. En el Anexo VII (Apartado 1), se detalla la composición de los índices representativos de cada tipo de marketing. Los índices, para cada constructo, se confeccionan a partir de dichos indicadores, donde cada uno de los ítems se mide con una escala de Likert, que toma valores de 1 ("nunca") a 5 ("siempre").

Cabe precisar, que en cuanto a la construcción de índices formativos, Diamantopoulos y Winklhofer (2001), recomiendan cuatro pasos críticos para la confección exitosa de los mismos: contenido de especificación, indicador de especificación, indicador de "colinealidad" y validez externa.

Al respecto, Coviello et al. (2006), explican el proceso empleado, en el marco del CMP, verificando el cumplimiento de las cuatro condiciones aconsejadas por Diamantopoulos y Winklhofer (2001).

El contenido de especificación, se refiere al dominio de contenido que intenta captar el índice. Los cuatro tipos de marketing presentados en el marco del CMP

(Coviello 1997, 2000), fueron desarrollados a partir de una revisión sistemática y detallada de las principales revistas académicas sobre la temática, incluyendo, las corrientes norteamericanas y europeas. Se han cumplido con procedimientos sistemáticos tales como identificación de temas y agrupación de patrones en todas las facetas de la construcción de los cuatro constructos. A su vez, se contó con la participación de directivos y ejecutivos que evaluaron la relevancia, aplicación práctica y alcance de los constructos. De esta forma, la metodología empleada en el marco del CMP ofrece una amplia cobertura del dominio general de las prácticas de marketing.

El indicador de especificación, se basa en la elección de indicadores y en la globalidad de los mismos. A diferencia de los índices “reflectivos” que son elegidos aleatoriamente del universo de ítems, los indicadores formativos deben cubrir globalmente cada faceta del constructo. Por lo tanto, la exclusión de un ítem relevante excluiría parte del mismo constructo.

En el caso de los indicadores confeccionados para el presente estudio, cada una de las siete dimensiones utilizadas para determinar los diferentes tipos de marketing, se encuentran contempladas en los indicadores. Además, y de acuerdo con el proceso seguido por el CMP para la definición de los cuatro constructos, que representan a cada uno de los tipos de marketing, se ha considerado la identificación de temas y de agrupamientos siguiendo diversos patrones luego del análisis de la literatura correspondiente.

La metodología del CMP cumple con el indicador de “colinealidad”, ya que el modelo formativo, se basa en sumas y, a través de regresiones, se ha verificado la ausencia de ítems redundantes. No se evidenciaron indicadores de “colinealidad” ya que todos los factores de inflación de varianzas fueron considerablemente menores al límite máximo recomendado por Hair et al. (2000).

La validez externa fue obtenida a partir del examen de la adaptación de los indicadores formativos a las variables externas. El cuestionario utilizado, incluye preguntas que proveen medidas externas de cada constructo, al preguntar sobre el

enfoque general de la organización hacia sus clientes, empleando la escala de 1 a 5 (donde 1 significa “nunca” y 5 “siempre”), para cada una de las cuatro prácticas de marketing. Se han examinado correlaciones “bivariadas” entre los indicadores y las medidas externas del constructo que estaban formando. Todos los indicadores se correlacionaron de manera positiva con sus respectivas medidas globales.

Una vez que las medidas formativas fueron validadas, los ítems individuales fueron utilizados para confeccionar un índice para cada uno de los cuatro constructos. Los ítems fueron sumados con igual peso relativo siguiendo a Dillon (2001), quien ha demostrado, que los puntajes obtenidos con sumas de ítems de igual peso presentan buenos desempeños.

Por lo tanto, para cada empresa de la muestra se obtienen cuatro medidas, indicando, el grado de utilización de cada uno de los tipos de marketing (transaccional, base de datos, de interacción y de redes), que no son excluyentes.

7.7.2 Medición del grado de orientación al mercado

Para medir la orientación al mercado se ha tomado, como punto de partida, las preguntas que componen la escala MOS-R (“Market Orientation Scale – Revised”). La misma, es una versión simplificada de la versión MOS (“Market Orientation Scale”) validada por Lado, Maydeu-Olivares y Martínez (1998b)⁴⁹, para compañías de seguro de Bélgica y España. Dicha escala, ha sido empleada en estudios más recientes para medir el grado de orientación al mercado (Lado y Maydeu-Olivares 2001, Maydeu-Olivares y Lado 2003).

Se han efectuado las modificaciones correspondientes (detalladas en el apartado 7.5 de este capítulo), de acuerdo a los pretest llevados a cabo, para la adaptación al contexto uruguayo.

Las medidas correspondientes a la orientación al mercado se hacen operativas a través de un índice global de orientación al mercado que, a su vez, está

⁴⁹ En el capítulo 5 (apartado 5.4) se presenta el desarrollo de la escala de Lado et al. (1998).

representado por los componentes del modelo de Lambin (orientación al cliente, orientación al distribuidor, orientación a la competencia, orientación al entorno y coordinación interfuncional). El índice global de orientación al mercado se ha tratado como formativo, mientras, que cada uno de sus componentes, ha sido considerado “reflectivo”.

Se hace notar, que en la presente investigación no se efectuaron análisis a nivel de los subcomponentes propuestos originalmente de acuerdo a la escala MOS-R, la cual propone, a la vez, separar cada componente de acuerdo a medidas de análisis y de acciones estratégicas. En el Anexo VII (Apartado 2), se muestran los índices, con las preguntas utilizadas para cada componente. Dichas preguntas, mediante una escala de tipo Likert de 0 a 5 (donde 1 significa que la afirmación “no se corresponde en nada” a la realidad de la empresa, 3 que “se corresponde más o menos” y 5 que “se corresponde totalmente”) integran la sección D del cuestionario (Anexo IV).

El instrumento de medida, que ha servido de base para este estudio, mostró altos índices de fiabilidad y validez para medir el grado de orientación al mercado en investigaciones anteriores (Lambin 1995, Lado 1996, Lado, Maydeu-Olivares y Martínez 1998b, Maydeu-Olivares y Lado 2003). Se señala, que la escala fue validada con éxito para el sector de seguros de España, Bélgica y Estados Unidos. De todas formas, se entendió necesario confirmar ciertos aspectos relativos a la fiabilidad y validez, dado que la escala original ha sido adaptada para ser aplicada al contexto uruguayo.

7.7.2.1 Fiabilidad de la escala de medida

De acuerdo con Sánchez y Sarabia (1999), la fiabilidad de una medida analiza si ésta se encuentra libre de errores aleatorios y, en consecuencia, proporciona resultados estables y consistentes. Se trata de una condición necesaria aunque no suficiente, para la validez de la medida. La fiabilidad de la escala (consistencia interna), se calculó a través del coeficiente “*Alpha de Cronbach*” para el total de la muestra. El

valor mínimo aconsejable para afirmar que la escala es fiable, es 0,7.

La Tabla 28, resume los coeficientes “*Alpha de Cronbach*”, correspondientes al análisis de fiabilidad para cada uno de los componentes de la escala utilizada para medir la orientación al mercado.

TABLA 28. Fiabilidad de la Escala de OM a nivel de sus Componentes

Componente de la OM	Alfa de Cronbach
Orientación al cliente	0.895
Orientación a los distribuidores	0.748
Orientación a la competencia	0.846
Orientación al entorno	0.709
Coordinación interfuncional	0.893

En el Anexo VIII, se proporcionan detalles adicionales, tales como los cambios del coeficiente “*Alpha de Cronbach*” en el caso de que cada ítem fuera eliminado y la correlación de cada ítem con el total de la escala.

Las distintas sub escalas (correspondientes a los componentes de la orientación al mercado), resultaron con valores totalmente aceptables.

Por otra parte, si bien uno de los valores del coeficiente “Alpha” correspondiente a uno de los ítems que integran la sub escala de orientación al distribuidor resultó significativamente bajo, no se creyó conveniente su eliminación a los efectos de no alterar la validez de contenido y dado que el componente global presentaba valores aceptables (superior a 0,7).

7.7.2.2. Validez de la escala para medir el grado de orientación al mercado

La validez de una medida analiza si el instrumento utilizado mide lo que el investigador pretende medir, o sea, estudia el error sistemático: a menor error sistemático, mayor validez de la medida. Nunnally (1987), considera tres tipos de validez a ser considerados: la validez de contenido, la validez predictiva y la validez de constructo.

La **validez de contenido** está relacionada con el grado en el que la medida recoge el dominio del concepto estudiado (Sánchez y Saravia, 1999). La validez de un instrumento de medida depende especialmente de la correcta adecuación con la que se haya incorporado un dominio específico de acuerdo al modelo teórico en estudio y al contexto en el que el mismo se lleva a cabo. La **validez predictiva** está determinada por el grado de correspondencia entre la medida que se obtiene con la escala y cada uno de los criterios (ítems) implicados. En lo que se refiere a la **validez de constructo**, para verificar si la escala permite hacer operativo, de manera adecuada, el constructo teórico y medirlo, es necesario estudiar la validez convergente y la validez discriminante. Según Sánchez y Saravia (1999), la validez convergente significa que existe una corroboración por procedimientos independientes del concepto de estudio, los cuales pueden ser tanto un tipo diferente de escala como valoraciones procedentes de distintos tipos de sujetos sobre el mismo concepto. En cuanto a la validez discriminante, la misma indica si la escala es capaz de diferenciar empíricamente el constructo que se desea medir de otros constructos próximos a él pero diferentes.

En el caso de este estudio, y en lo que se refiere a la escala utilizada para medir la orientación al mercado, los diferentes tipos de validez han sido dictaminados a través de las investigaciones anteriores (Lambin 1995, Lado 1996, Lado, Maydeu-Olivares y Martínez 1998b, Maydeu-Olivares y Lado 2003). El instrumento ha resultado ser fiable y ha sido validado con éxito para el caso de empresas de servicio (en particular del sector asegurador), en diferentes contextos tales como España, Bélgica y Estados Unidos. Los autores, han recurrido a la opinión de académicos que se pronunciaron favorablemente sobre los ítems incluidos para cada uno de los componentes de la escala de orientación al mercado, afirmando, que dicho instrumento engloba todos los aspectos que se desean medir de la orientación al mercado.

Se señala, que las adaptaciones realizadas al cuestionario para ser aplicado al contexto uruguayo, fueron incorporadas a través de un proceso que incluyó múltiples pretests y consultas a directivos y expertos con formación en marketing.

De acuerdo a lo anterior, se entiende que dicha escala no ha perdido su carácter de validez.

7.7.3. Medición del desempeño empresarial

En esta investigación, para la medición del desempeño empresarial, se han seguido los lineamientos de Coviello, Brodie y Munro (2000) y Coviello, Brodie, Danaher y Johnston (2002). Es de notar, que en cuanto al desempeño empresarial, el cuestionario original, empleado en el marco del programa del CMP (Contemporary Marketing Practices), contemplaba, una serie de medidas tanto objetivas como subjetivas.

Ya se ha hecho referencia⁵⁰, a las dificultades para la obtención de datos sobre medidas objetivas de desempeño empresarial y, a la posibilidad de utilizar medidas subjetivas que permitan la medición de los resultados.

Cabe señalar, que el cuestionario aplicado para la recolección de los datos para este estudio, consideró a la mayoría de las medidas subjetivas, originalmente propuestas, en el marco del CMP. Sin embargo, y dado que determinadas preguntas contenían una carga extrema de subjetividad (en particular, las que solicitaban al directivo, que calificara cierta medida de desempeño, de acuerdo a *“lo que él esperaba”*), no se tomaron en cuenta, para la elaboración del índice de desempeño. A través del análisis de correlaciones “bivariadas”, se determinó, que estas preguntas, presentaban, a su vez, vinculaciones muy estrechas, con otras preguntas similares sobre el desempeño, pero con menor carga de subjetividad. Los coeficientes “r de Spearman”, resultaron mayores a 0,75 y significativos al nivel del 0,01.

Para la presente investigación, el constructo resultante para medir el desempeño

⁵⁰ En el apartado 5.6 (La relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial) de esta tesis, se han mencionado las dificultades existentes para la obtención de medidas objetivas de resultados. A la vez, se ha señalado, que las medidas subjetivas, resultan más adecuadas, que las objetivas, para medir el desempeño de las “micro” y pequeñas empresas. Por otra parte, en el apartado 7.6 (Diseño del cuestionario), se han explicado los problemas surgidos, y las soluciones implementadas, en cuanto a la obtención de medidas de desempeño para la presente investigación.

empresarial, se considera formativo y, quedó compuesto por cuatro indicadores subjetivos: (a) nivel de facturación, (b) rentabilidad global, (c) captación de clientes y, (d) retención de clientes.

En el Anexo VII (Apartado 3), se presenta la conformación del índice utilizado, con sus componentes y preguntas respectivas. Dichas preguntas, mediante una escala de tipo Likert de 1 a 5 (donde 1 significa “mucho peor”, 2 “algo peor”, 3 “aproximadamente el mismo”, 4 “algo mejor” y 5 “mucho mejor”), intentan reflejar las percepciones de los directivos, en cuanto al desempeño empresarial (a través de los cuatro indicadores citados), con relación al año anterior.

7.8. Resumen del capítulo

En este capítulo se han presentado aspectos relativos al diseño de la investigación.

Los datos fueron obtenidos utilizando cuestionarios dirigidos a directivos de empresas y, a través, de entrevistas personales.

El cuestionario final, ha sido aplicado a 143 empresas de servicio de diversas ramas de actividad, seleccionadas por medio de un muestreo por conveniencia.

Partiendo del cuestionario utilizado en el marco del CMP (Coviello et al. 2000), se han llevado a cabo pretests y consultas a expertos de marketing, para validar el constructo en el contexto de las empresas uruguayas. De este modo, dos de las nueve dimensiones originales fueron eliminadas quedando, finalmente, siete dimensiones: propósito del intercambio, naturaleza de la comunicación, tipo de contacto, duración del intercambio, objetivo empresarial, foco de las decisiones e inversión.

Para las siete dimensiones, se han diseñado preguntas para medir los siguientes cuatro aspectos de las prácticas de marketing: transaccional, de base de datos, de interacción y de redes. Los niveles de uso para cada tipo de marketing fueron medidos con una escala Likert de 1 a 5. El cuestionario aplicado, comprende siete partes con el fin de recabar información sobre lo siguiente: características de la

empresa, actividades de marketing, distribución de los recursos de marketing, medición del grado de orientación al mercado, características del entorno, medidas de desempeño y datos de encuestado.

Los indicadores de las prácticas de marketing y de las medidas de desempeño empresarial fueron confeccionados sobre la base de los estudios de Coviello, Brodie y Munro (2000) y Coviello, Brodie, Danaher (2002).

Las medidas de orientación al mercado se basaron en los estudios de Lado, Maydeu-Olivares y Martínez (1998b), Lado y Maydeu-Olivares (2001), y Maydeu-Olivares y Lado 2003, verificándose la fiabilidad y validez de la escala.

CAPÍTULO 8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es contrastar las hipótesis planteadas para la presente investigación. En primer lugar se realiza un análisis descriptivo de los principales índices que se han utilizado para luego proceder al contraste de las hipótesis.

8.2. Análisis descriptivo de los índices

En la Tabla 29 se presentan las distribuciones de los índices más relevantes usados en este estudio. La misma detalla el valor mínimo, el percentil 25, el percentil 50, el percentil 75, el valor máximo y la media. A la vez, se muestran los valores teóricos mínimo y máximo para los distintos índices, vista su forma de construcción.

TABLA 29. Índices más relevantes y medidas descriptivas

	Valor teórico mínimo	Mínimo	Percentil 25	Percentil 50	Percentil 75	Máximo	Valor teórico máximo	Media
Índice Marketing Transaccional	5	17	26	30	32	35	35	29
Índice Marketing Base Datos	5	11	20	27	31	35	35	25
Índice Marketing Interacción	5	9	25	29	33	35	35	28
Índice Marketing de Redes	5	7	14	21	28	35	35	21
Índice Global de Orientación Mercado	5	7	12	16	20	25	25	16
Índice Global de Resultados	4	5	12	15	16	20	20	14

Todos los índices representativos de los diferentes tipos de marketing, se han medido a través de constructos que utilizan iguales límites de puntuación (altos y bajos) a diferencia, de los índices de orientación al mercado y de resultados globales (desempeño), donde se ha utilizado diferentes límites de puntuación⁵¹.

Se observa, que el índice de marketing transaccional muestra valores significativamente altos (la mediana es de 30 puntos y el máximo valor teórico se ubica en 35 puntos). Además, resulta interesante advertir, que el valor mínimo registrado en la práctica, fue de 17 puntos, mientras que el mínimo teórico es de 5 puntos. El índice de marketing de interacción muestra, también, valores altos, aunque sin alcanzar los valores del índice de marketing transaccional (la mediana es de 29 puntos, con una cifra máxima teórica, de 35). El índice de marketing de redes aparece relativamente bajo, en comparación con el resto de los índices. La mediana es de 21 puntos, con un máximo teórico de 35. Es el índice de marketing que presenta los valores más bajos.

El índice de resultados, por su parte, es aceptable. La mediana de dicho índice se acerca mucho más al máximo teórico que a su mínimo.

8.3. Contrastación de las hipótesis

Hipótesis 1. Esta hipótesis establece que “en la práctica, las empresas uruguayas utilizan combinaciones de los cuatro tipos de marketing, de acuerdo al marco del ‘CMP’. Se espera, que las empresas uruguayas sean agrupables en clusters razonablemente definidos, con perfiles diferenciales, de acuerdo a la intensidad con la cual utilizan los distintos tipos de marketing”.

Para poner a prueba esta hipótesis se efectuó un análisis de clusters, de tipo “k-medias”, empleando cuatro variables para realizar las agrupaciones: los índices de marketing transaccional, de base de datos, de interacción, y de redes.

⁵¹ La construcción de los índices se ha desarrollado en el apartado 7.6.

A continuación, se representaron gráficamente las relaciones entre dichas variables y la pertenencia a clusters, mediante diagramas de dispersión en donde los clusters fueron representados por puntos con diferentes colores. El objetivo de estas representaciones gráficas fue determinar, en qué medida, se estaba en presencia de clusters separados. En ninguno de los diagramas de dispersión se advirtieron conjuntos claramente separados de puntos (ver Figura 11). Ante ello, se efectuaron pruebas con dos, tres y cuatro clusters. Finalmente, se optó por agrupar a las empresas en tres clusters, visto que había antecedentes de tal forma de separación (Dadzie et al. 2008, Pels et al. 2004 y Coviello et al. 2002), y que la misma ofrecía utilidad práctica.

Por último, y para profundizar en el carácter de los clusters, se realizaron diagramas de cajas lado a lado para las diferentes formas de marketing y clusters, así como también diagramas de línea.

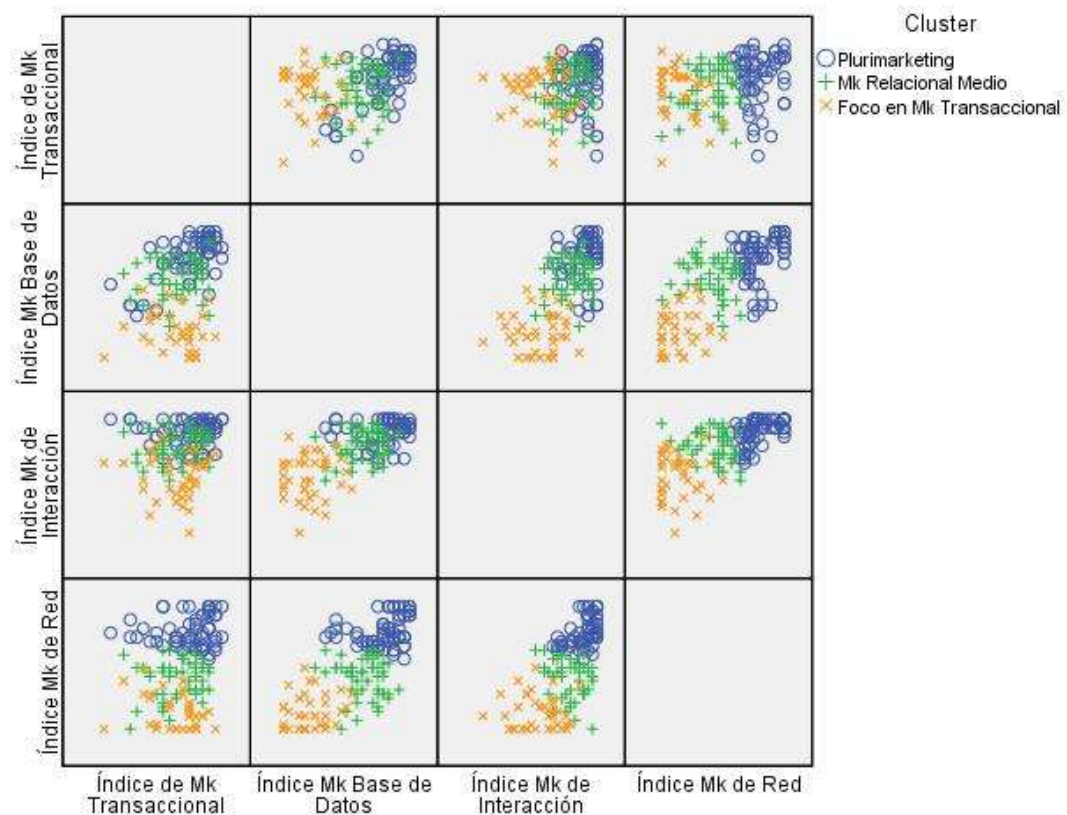
Luego de elegido el número de conglomerados, se estableció a cuál de ellos pertenecía cada empresa de la muestra, y se representó gráficamente la relación entre los tipos de marketing y conglomerados (Figura 11).

El primer cluster, cuyas empresas están representadas por círculos azules, que será llamado “Plurimarketing”, muestra, en la gráfica, alta utilización de todas las formas de marketing.

El segundo cluster, cuyas empresas están representadas por el símbolo “+” en color verde, que será denominado “Marketing relacional medio”, presenta valores medios en los cuatro tipos de marketing considerados.

El tercer cluster lo componen las empresas que están representadas por el símbolo “x” en color ocre, será llamado “Foco en Marketing Transaccional” y está conformado por empresas que practican niveles inferiores en marketing de bases de datos, de redes y de interacción, pero, por el contrario, tienen niveles de marketing transaccional similares a los clusters anteriores. Claramente, el foco de su actividad en marketing está en aspectos de marketing transaccional.

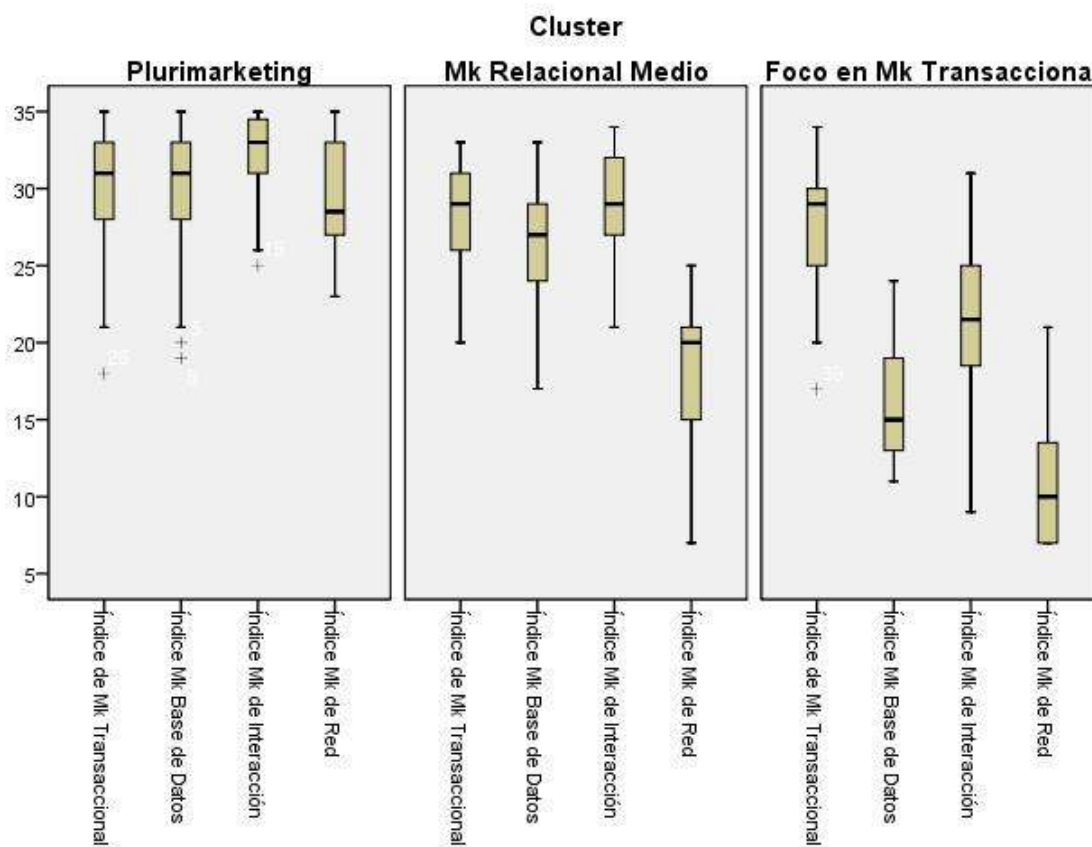
FIGURA 11. Relación entre tipos de marketing y conglomerados



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de cajas de la Figura 12, ayuda a comprender, en detalle, las características de los tres clusters diferenciados. El mismo, permite apreciar claramente los altos niveles en las cuatro formas de marketing del cluster “Plurimarketing”. También, muestra como el segundo cluster, “Marketing relacional Medio”, toma valores un tanto inferiores a los del primer cluster. En cuanto al tercer cluster, que se ha denominado “Foco en Marketing Transaccional”, presenta valores sensiblemente más bajos, en todos los componentes del marketing relacional, que los dos clusters anteriores, pero en cuanto al marketing transaccional, iguala en puntaje al segundo cluster, quedando apenas por debajo del primero. Por otra parte, se aprecia los altos niveles de utilización del marketing transaccional en todos los clusters, así como un uso significativo de las prácticas del marketing de interacción.

FIGURA 12. Diagramas de caja lado a lado vinculando los distintos tipos de marketing y la pertenencia a conglomerados



Fuente: Elaboración propia.

Las Tablas 30 y 31 confirman los diferentes grados de utilización de los tipos de marketing para cada cluster. En dichas tablas, se presentan valores de la media para cada tipo de marketing, siguiendo los lineamientos aplicados en estudios previos en el marco del CMP (Pels y Brodie 2003, Wagner 2005). Los valores originales de las medias, de cada uno de los índices de los tipos de marketing, han sido transformados a puntajes pertenecientes a un rango que va de 0 (valor mínimo) a 1 (valor máximo).

TABLA 30. Utilización de cada tipo de marketing en los diferentes clusters

	Cluster 1 Plurimarketing	Cluster 2 Relacional Medio	Cluster 3 Foco Marketing Transaccional	Media (Total empresas)
Marketing Transaccional	0,86	0,81	0,80	0,83
Marketing Base de datos	0,86	0,75	0,46	0,72
Marketing Interacción	0,92	0,83	0,62	0,81
Marketing Redes	0,84	0,53	0,31	0,60
Total Empresas	60	47	36	143

Los valores se encuentran entre 0 y 1. Valores por encima de 0,75, reflejan niveles altos de empleo del tipo de marketing; valores entre 0,60 y 0,75, indican un nivel medio de utilización de dichas prácticas; valores por debajo de 0,60, se corresponden a niveles bajos de uso de las prácticas de marketing⁵².

TABLA 31. Grado de utilización de los distintos tipos de marketing

	Cluster 1 Plurimarketing	Cluster 2 Relacional Medio	Cluster 3 Foco Marketing Transaccional
Marketing Transaccional	Alta	Alta	Alta
Marketing Base de datos	Alta	Media	Baja
Marketing Interacción	Alta	Alta	Media
Marketing Redes	Alta	Baja	Baja
Total Empresas	60	47	36

⁵² Los valores de corte utilizados han sido los considerados, en estudios previos, en el marco del CMP (Pels y Brodie, 2003; Wagner, 2005).

La Tabla 32, aporta datos complementarios sobre la distribución de las empresas dentro del cluster, de acuerdo al uso bajo, medio y alto que realizan del tipo de marketing considerado. A la vez, muestra la distribución de las empresas, de acuerdo a la utilización de los tipos de marketing para la muestra total.

TABLA 32. Distribución de las empresas, dentro del cluster, de acuerdo al grado de utilización de los tipos de marketing

		Cluster 1 Plurimarketing N=60		Cluster 2 Relacional Medio N=47		Cluster 3 Foco Transaccional N=36		Muestra Total N=143	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Marketing Transaccional	Bajo	1	1,6	1	2,1	2	5,6	4	2,8
	Medio	10	16,7	15	31,9	9	25	34	23,8
	Alto	49	81,7	31	66	25	69,4	105	73,4
Marketing Base Datos	Bajo	2	3,3	3	6,4	31	86,9	36	25,2
	Medio	8	13,3	20	42,6	5	13,1	33	23,1
	Alto	50	83,4	24	51	0	0	74	51,7
Marketing Interacción	Bajo	0	0	0	0	15	41,7	15	10,5
	Medio	4	6,7	11	23,4	15	41,7	30	21
	Alto	56	93,3	36	76,6	6	16,6	98	68,5
Marketing Redes	Bajo	0	0	28	59,6	35	97,2	63	44,1
	Medio	14	23,3	19	40,4	1	2,8	34	23,8
	Alto	46	76,7	0	0	0	0	46	32,1

Según lo expuesto, se determinan tres clusters razonablemente diferenciados.

En resumen: La hipótesis establecía que “las empresas uruguayas utilizan combinaciones de los cuatro tipos de marketing”. Esto ha sido demostrado para los tres clusters que surgen del análisis.

Además, establecía, que se esperaba que las empresas uruguayas fuesen agrupables en “clusters razonablemente definidos con perfiles diferenciales, de acuerdo a la intensidad con la cual utilizan los distintos tipos de marketing”. Esto también se cumple: los tres clusters tienen perfiles diferenciales claros. Aunque es de destacar, que no estamos ante la presencia de clusters separados netamente unos de otros, sino, que muestran, un cierto grado de solapamiento.

A continuación se detallan las características más relevantes de los clusters resultantes.

Cluster 1 – Plurimarketing

Este cluster, integrado por 60 empresas, es el mayor de todos y corresponde al 42% de la muestra.

En lo que se refiere a las ramas de actividad, aunque se verifica la presencia de hoteles, inmobiliarias y empresas dedicadas a la venta de ropa, estos tres tipos de empresas se encuentran en mayor número en los otros clusters (los hoteles e inmobiliarias en el cluster 2 y, las empresas de venta de ropa en el cluster 3). Los restaurantes se concentran en este cluster 1.

En términos de la fuerza laboral, este cluster concentra a las empresas que poseen entre 5 y 19 empleados, al igual, que las que tienen entre 20 a 99 empleados.

Tanto las empresas industriales, como las que se dirigen a clientes finales, se encuentran representadas en este cluster.

En cuanto a los recursos, este cluster contiene a empresas que realizan inversiones significativas en promoción de ventas, estrategias de comunicación integradas de marketing, administración de datos del entorno, recursos de marketing uno a uno, mejoras del servicio, retención de clientes, sistemas de administración de clientes y recursos en Internet.

Las empresas pertenecientes al cluster plurimarketing tienden a operar en ambientes más modernos, menos estables y con industrias en rápido crecimiento, caracterizadas por altos requerimientos tecnológicos, mercados crecientes y disponibilidad de nuevos productos.

Este cluster supera a los restantes en la utilización de marketing de base de datos, de interacción y de redes.

La interacción de la empresa con sus clientes, a través del personal en contacto (ya sea iniciada por parte del cliente o por parte de la empresa), ocurre en forma casi exclusiva en el cluster plurimarketing. Las empresas pertenecientes a este cluster

obtienen los puntajes más altos en marketing de redes y, son muy fuertes en cuanto a las actividades de marketing de interacción, superando a las empresas del cluster de marketing relacional medio.

Cluster 2 – Relacional medio

Este cluster está formado por empresas que ostentan niveles medios de utilización de herramientas de marketing relacional. Está conformado por 47 empresas que representan, el 33% de la muestra.

Los hoteles e inmobiliarias se concentran en este cluster. A su vez, incluye una alta proporción de microempresas. En lo concerniente a la edad de las empresas, el cluster relacional medio, incluye empresas tanto de menos de 3 años como de más de 30 años.

Además, contiene una proporción significativa de empresas que atienden a ambos tipos de mercados (industriales y clientes finales), así como de empresas que se centran en mercados de clientes finales. En lo que se refiere al nivel de inversiones en recursos de marketing, el mismo se sitúa en un término medio (menos que el cluster 1, pero de mayor nivel que el cluster 3).

La utilización de herramientas de marketing de redes tiende a ser de nivel medio a bajo.

Cluster 3 – Foco en Marketing Transaccional

Incluye a empresas cuyas actividades se centran en el marketing transaccional. Es el grupo más pequeño, representando el 25% de la muestra, con 36 empresas.

En lo relativo a las ramas de actividad, el cluster 3 concentra a casi la mitad de todas las empresas de venta de ropa de la muestra. A su vez, abarca una presencia mínima de inmobiliarias y de hoteles y, no cuenta con la participación de restaurantes ni de agencias de viaje.

El cluster 3 (de forma similar que el Cluster 2), tiene una representación significativa de microempresas. La mayoría de las empresas de entre 11 y 30 años se hallan en este cluster.

Las empresas pertenecientes a este cluster sirven, en su mayoría, a clientes finales y tienden a invertir pocos recursos en marketing y en servicio al cliente. Los principales esfuerzos de marketing se concentran en promoción de ventas.

El entorno que caracteriza a las empresas del cluster 3 tiende a ser estable, con pocas demandas de tecnología y capital.

Este cluster, es el que más bajo puntúa en las variables de marketing de base de datos y de redes. Por otra parte, se señala, que se mantiene en valores importantes, la utilización del marketing de interacción, si bien es levemente menor al resto de los clusters. El cluster 3, presenta valores altos en lo que se refiere al contacto y relaciones interpersonales con los clientes, a pesar de las bajas inversiones realizadas en marketing relacional.

En el Anexo IX pueden observarse detalles adicionales en cuanto a la conformación de los tres clusters.

Hipótesis 2. Esta hipótesis establece que “existe correlación positiva entre el tipo de marketing transaccional y el de base de datos”.

A los efectos de su verificación, se procedió al cálculo del coeficiente “*r de Spearman*”. Se eligió este coeficiente, y no el “*r de Pearson*”, por dos razones: (a) el coeficiente “*r de Spearman*” es el indicado frente a variables con nivel de medición ordinal, en tanto que el “*r de Pearson*”, en puridad estadística, requiere niveles de medición inequívocamente de intervalos o de escala, (b) el coeficiente de Spearman detecta mejor eventuales relaciones monótonas crecientes curvilíneas. De todas formas, frente a relaciones lineales, sin “outliers”, ambas mediciones arrojan valores muy similares.

El coeficiente “*r de Spearman*” resultó, 0,418, siendo la correlación significativa al nivel de 0,01 (bilateral). De acuerdo a lo anterior, la hipótesis queda verificada.

Hipótesis 3. Esta hipótesis establece que “los diferentes tipos de marketing relacional: marketing de base de datos, de interacción y de redes correlacionan fuertemente entre sí.”

Para verificar la hipótesis, se calcularon los coeficientes “*r de Spearman*” considerando los diferentes tipos de marketing relacional. La Tabla 33 muestra los resultados obtenidos.

TABLA 33. Correlaciones bivariadas entre Índices de Marketing de Base de Datos, de Interacción y de Redes

		Índice Marketing Base de Datos	Índice Marketing de Interacción
Índice Marketing de Interacción	r de Spearman	,651	
	p (dos colas)	p<0.001	
	N	143	
Índice Marketing de Redes	r de Spearman	,710	,688
	p (dos colas)	p<0.001	P<0.001
	N	143	143

Los valores de la “*r de Spearman*” que surgen del análisis, (0.65, 0.69 y 0.71), muestran una alta correlación entre los diferentes tipos de marketing relacional, esto es, entre marketing de base de datos, marketing de interacción y marketing de redes. La hipótesis 3 resulta, de este modo, confirmada.

Hipótesis 4. Esta hipótesis establece que “existe correlación positiva entre el grado de orientación al mercado y las prácticas de marketing relacional (marketing de base de datos, interactivo y de redes)”.

Para proceder a su verificación, se calcularon las “*r de Spearman*” para las relaciones entre (a) el índice global de orientación al mercado, y (b) los índices de marketing de base de datos, de interacción y de red.

Los resultados se muestran en la Tabla 34.

TABLA 34. Correlaciones bivariadas entre el Índice global de Orientación al Mercado e Índices de Marketing relacional

		Índice Global de Orientación al Mercado
Índice Marketing de Base de Datos	r de Spearman	,630
	p (dos colas)	p<0,001
	N	143
Índice Marketing de Interacción	r de Spearman	,591
	p (dos colas)	p<0,001
	N	143
Índice Marketing de Redes	r de Spearman	,618
	p (dos colas)	p<0,001
	N	143

La Tabla 34, indica que existen fuertes correlaciones positivas. Los coeficientes “*r de Spearman*” rondan o superan en todos los casos el valor 0,60 y se muestran altamente significativos. La hipótesis se ve, en consecuencia, confirmada.

Hipótesis 5. Esta hipótesis establece que “no existe correlación positiva entre el grado de orientación al mercado y las prácticas de marketing transaccional”.

Se puso a prueba la hipótesis, mediante el estadístico “*r de Spearman*” y, arrojó un valor débil y no significativo, a un nivel de confianza del 95% (*r de Spearman* = 0,14; p=0,091; N=143).

La hipótesis 5, no quedó, en consecuencia, plenamente verificada, ya que apareció una correlación positiva pero ella fue débil, y no puede descartarse la hipótesis nula de no relación en el universo. Por tanto, tampoco puede ser considerada refutada.

Hipótesis 6. Esta hipótesis establece que “las empresas, que dentro de su combinación de prácticas de marketing, emplean más actividades de tipo relacional, obtienen mejor desempeño empresarial que las que las incluyen en forma débil”.

Se procedió a su análisis, nuevamente, mediante el cálculo de la “*r de Spearman*”. La Tabla 35, muestra una correlación positiva entre el índice de resultados global y cada uno de los índices de marketing relacional. Estos valores oscilan entre 0,323 y 0,474. En todos los casos, las relaciones se muestran significativas. Queda por tanto verificada la hipótesis 6.

TABLA 35. Correlaciones bivariadas entre el Índice de Desempeño Global e Índices de Marketing relacional

		Índice de Desempeño Global
Índice Marketing Base de Datos	r de Spearman	,432
	p (dos colas)	p<0.001
	N	143
Índice Marketing de Interacción	r de Spearman	,323
	p (dos colas)	p<0.001
	N	143
Índice Marketing de Redes	r de Spearman	,474
	p (dos colas)	p<0.001
	N	143

Hipótesis 7. Esta hipótesis establece que “no existe correlación positiva fuerte entre las prácticas de marketing transaccional y el desempeño empresarial”.

Se puso a prueba mediante el estadístico “*r de Spearman*”, que arrojó un valor débil y no significativo, a un nivel de confianza del 95% (*r de Spearman* = 0,13; p = 0,12; N=143).

Existe, en consecuencia, una relación positiva en la muestra utilizada en esta investigación, entre prácticas de marketing transaccional y desempeño empresarial, pero esta relación es débil y no significativa. Queda, de esta forma, verificada la hipótesis 7.

Hipótesis 8. Esta hipótesis establece que “existe una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial”.

La hipótesis, fue puesta a prueba calculando el estadístico “*r de Spearman*” para las variables “Índice Global de Orientación al Mercado” e “Índice de Desempeño Global”. Para el conjunto de la muestra, se comprobó una fuerte relación positiva entre las variables consideradas (*r de Spearman*=0,589, $p < 0.001$, $N=143$). La hipótesis fue, en consecuencia, verificada.

Hipótesis 9. La hipótesis plantea lo siguiente: “el Marketing transaccional está positivamente relacionado con la captación de clientes”. Para contrastar la misma, se calculó el coeficiente “*r de Spearman*”, cuyos resultados se detallan en la Tabla 36.

De acuerdo a los resultados obtenidos ($r=0.188$), la hipótesis queda confirmada, en el sentido, de que el marketing transaccional se relaciona positivamente con la captación de clientes. Sin embargo, dicha relación resultó débil.

TABLA 36. Correlaciones bivariadas entre Índices de Marketing relacional e Índices de Desempeño Global

			Índice Marketing Transaccional	Resultados Captación de Clientes
Rho de Spearman	Índice Marketing Transaccional	Coeficiente de correlación	1,000	,188(*)
		Sig. (bilateral)	.	,025
		N	143	143
	Resultados Captación de Clientes	Coeficiente de correlación	,188(*)	1,000
		Sig. (bilateral)	,025	.
		N	143	143

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Hipótesis 10. La hipótesis se refiere a que “las prácticas de marketing relacional (marketing de base de datos, de interacción y de redes) están asociadas positivamente con la captación de clientes”.

Para comprobar esta hipótesis, se llevó a cabo un análisis de correlación bivariada. Las “*r de Spearman*” que se obtienen, de acuerdo a la Tabla 37, comprueban la validez de la hipótesis.

TABLA 37. Correlaciones bivariadas entre Índices de Marketing relacional e Índice de Captación de Clientes

		RESULTADOS CAPTACIÓN CLIENTES
Índice Marketing Base de Datos	r de Spearman	,460
	p (dos colas)	p<0.001
	N	143
Índice Marketing de Interacción	r de Spearman	,328
	p (dos colas)	p<0.001
	N	143
Índice Marketing de Redes	r de Spearman	,476
	p (dos colas)	p<0.001
	N	143

Hipótesis 11. La hipótesis plantea lo siguiente: “las prácticas de marketing relacional (marketing de base de datos, de interacción y de redes) están asociadas positivamente con la retención de clientes”.

Los cálculos efectuados, para la contrastación de esta hipótesis, se muestran en la Tabla 38, a través de las “*r de Spearman*”, resultando 0,492 para el caso del marketing de base de datos, 0,357 para el marketing de interacción y 0,463 para el marketing de redes. De lo anterior, se concluye, que la hipótesis 11 queda confirmada.

TABLA 38. Correlaciones bivariadas entre Índices de Marketing relacional e Índice de Retención de Clientes

		RESULTADOS RETENCIÓN CLIENTES
Índice Marketing Base de Datos	r de Spearman	,492
	p (dos colas)	p<0.001
	N	142
Índice Marketing de Interacción	r de Spearman	,357
	p (dos colas)	p<0.001
	N	142
Índice Marketing de Redes	r de Spearman	,463
	p (dos colas)	p<0.001
	N	142

A continuación, en la Tabla 39, se muestra un resumen con las hipótesis contrastadas en la presente investigación.

De la misma, surge que la mayoría de las hipótesis, derivadas del modelo propuesto, han sido verificadas.

TABLA 39. Resumen de hipótesis y contrastación

HIPÓTESIS	OBSERVACIONES
1. "En la práctica, las empresas uruguayas utilizan combinaciones de los cuatro tipos de marketing de acuerdo al marco de CMP. Se espera, que las empresas uruguayas sean agrupables en clusters razonablemente definidos con perfiles diferenciales, de acuerdo a la intensidad con la cual utilizan los distintos tipos de marketing".	- Se ha demostrado que las empresas uruguayas utilizan combinaciones de los cuatro tipos de marketing. - Se logró una agrupación de las empresas en 3 clusters con perfiles diferenciales, en cuanto al grado de utilización de las prácticas de marketing. Es de destacar, que los clusters identificados, no son totalmente naturales por lo que existe, cierto grado de solapamiento entre los mismos. La hipótesis 1 queda verificada.
2. "Existe correlación positiva entre el tipo de marketing transaccional y el de base de datos".	- Hipótesis confirmada.
3. "Los diferentes tipos de marketing relacional: marketing de base de datos, de interacción y de redes correlacionan fuertemente entre sí."	- Hipótesis confirmada.
4. "Existe correlación positiva entre el grado de orientación al mercado y las prácticas de marketing relacional (marketing de base de datos, de interacción y de redes)".	- Hipótesis confirmada.
5. "No existe correlación positiva entre el grado de orientación al mercado y las prácticas de marketing transaccional".	- Se observó, en la muestra, una correlación positiva débil ($r=0,14$), pero no significativa ($p=0,09$). Hipótesis parcialmente confirmada.
6. "Las empresas, que dentro de su combinación de prácticas de marketing, emplean más actividades de tipo relacional, obtienen mejor desempeño empresarial que las que las que las incluyen en forma débil".	- Hipótesis confirmada.
7. "No existe correlación positiva fuerte entre las prácticas de marketing transaccional y el desempeño empresarial".	- Hipótesis confirmada.
8. "Existe una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial".	- Hipótesis confirmada.
9. "El Marketing transaccional está positivamente relacionado con la captación de clientes".	- Hipótesis confirmada pero con relación débil.
10. "Las prácticas de marketing relacional (marketing de base de datos, de interacción y de redes) están asociadas positivamente con la captación de clientes".	- Hipótesis confirmada.
11. "Las prácticas de marketing relacional (marketing de base de datos, de interacción y de redes) están asociadas positivamente con la retención de clientes".	- Hipótesis confirmada.

8.4. Extensiones y comparaciones internacionales

Adicionalmente a la contrastación de las hipótesis presentadas, se procederá a realizar ciertos análisis complementarios a las mismas, de manera de cubrir y profundizar el análisis de los objetivos planteados en esta tesis.

8.4.1. Determinación del grado de orientación al mercado de las empresas uruguayas

A través de la hipótesis 4, se ha comprobado, que existe una correlación positiva entre el grado de orientación al mercado y las prácticas de marketing relacional (marketing de base de datos, de interacción y de redes).

De manera adicional, se muestra, a nivel de clusters, un análisis ANOVA sobre las medias del índice global de orientación al mercado.

TABLA 40. ANOVA de un factor - Índice Global de Orientación al Mercado

Descriptivos

CLUSTER	N	Media	Intervalo de confianza para la media 95%	
			Límite inferior	Límite superior
1 – Plurimarketing	60	18,69	17,73	19,65
2 - Marketing Relacional Medio	47	15,80	14,69	16,90
3 - Foco Marketing Transaccional	36	11,13	10,17	12,09
Total	143	15,83	15,07	16,60

ANOVA

Índice Global de Orientación al Mercado

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1285,022	2	642,511	51,414	,000
Intra-grupos	1749,547	140	12,497		
Total	3034,569	142			

La Tabla 40, muestra los límites de confianza (para un nivel de confianza del 95%) de la media de la variable “Índice Global de Orientación al Mercado” de los distintos clusters. Se observa, que los valores de los entornos no se superponen (de 17,73 a 19,65 para el cluster 1; de 14,69 a 16,90 para el cluster 2; y de 10,17 a 12,09 para el cluster 3). El hecho de que no se superpongan los entornos de confianza en torno a la media, señala que las diferencias son significativas.

TABLA 41. Pruebas post hoc para Índice Global de OM – Comparaciones Múltiples utilizando Bonferroni

Variable dependiente: Índice Global de Orientación al Mercado

(I) Número inicial de casos	(J) Número inicial de casos	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite Inferior	Límite superior
1	2	2,89165(*)	,68860	,000	1,2231	4,5602
	3	7,55694(*)	,74526	,000	5,7511	9,3628
2	1	-2,89165(*)	,68860	,000	-4,5602	-1,2231
	3	4,66529(*)	,78296	,000	2,7681	6,5625
3	1	-7,55694(*)	,74526	,000	-9,3628	-5,7511
	2	-4,66529(*)	,78296	,000	-6,5625	-2,7681

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

La Tabla 41 muestra la significación de las diferencias entre medias para los tres clusters (Plurimarketing, Relacional medio y Foco marketing transaccional. Los resultados obtenidos verifican que todas las diferencias entre medias son significativas, encontrándose por debajo del punto de corte de 0,05.

De acuerdo al análisis realizado, se concluye que el Cluster 1 (plurimarketing), es el que obtiene mayores puntuaciones en cuanto al grado de orientación al mercado, seguido del Cluster 2 (relacional medio) y luego el Cluster 3 (foco marketing transaccional) con menor grado de orientación al mercado.

Por otra parte, se presenta en la Tabla 42, el valor medio de orientación al mercado, mínimo, máximo y desviación típica, que se obtiene al considerar a la

muestra total.

TABLA 42. Estadísticos descriptivos – Índice de Orientación al Mercado

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Índice Global de Orientación al Mercado	143	6,67	25,00	15,8353	4,62279
N válido (según lista)	143				

El valor medio del índice de orientación al mercado, para el total de la muestra de las empresas uruguayas, es de 15,83. Por lo tanto, se aprecia que las empresas pertenecientes al Cluster 1 (plurimarketing) presentan valores de orientación al mercado, superior al valor medio mientras, que las pertenecientes al Cluster 2 (relacional medio), obtienen valores aproximados a la propia media. Las empresas integrantes del Cluster 3 (foco marketing transaccional), resultan con valores de orientación al mercado sensiblemente menores al de la media.

8.4.2. Correlaciones entre marketing relacional y desempeño empresarial

En la hipótesis 6, se ha planteado y verificado que los tipos de marketing relacional están positivamente correlacionados con el desempeño global. A la vez, a través de las hipótesis 10 y 11, se ha comprobado, que los diferentes tipos de marketing relacional tienen una correlación positiva con los componentes de captación de clientes (hipótesis 10) y de retención de clientes (hipótesis 11).

De manera adicional, se analizará si existen correlaciones positivas entre los tipos de marketing relacional y el resto de los componentes del desempeño global que se han utilizados para este estudio.

TABLA 43. Correlaciones Bivariadas entre Índices de Marketing Relacional y Componentes del Índices de Desempeño Global

		RESULTADOS NIVEL FACTURACIÓN	RESULTADOS RENTABILIDAD GLOBAL	RESULTADOS CAPTACIÓN CLIENTES	RESULTADOS RETENCIÓN CLIENTES
Índice Marketing Base de Datos	r de Spearman	,300	,218	,460	,492
	p (dos colas)	p<0.001	p<0.01	p<0.001	p<0.001
	N	143	143	143	142
Índice Marketing de Interacción	r de Spearman	,276	,206	,328	,357
	p (dos colas)	p<0.01	p<0.05	p<0.001	p<0.001
	N	143	143	143	142
Índice Marketing de Redes	r de Spearman	,378	,333	,476	,463
	p (dos colas)	p<0.001	p<0.001	p<0.001	p<0.001
	N	143	143	143	142

Conforme a los *r de Spearman* que se obtienen de la Tabla 35, con respecto a la hipótesis 6, se hace notar, que las variables que miden marketing relacional no sólo se vinculan positivamente con el índice agregado de desempeño empresarial, sino también con cada una de las medidas usadas para confeccionar dicho índice, tal cual se muestra en la Tabla 43 (resultados de facturación, de rentabilidad global, de captación de clientes y de retención de clientes).

8.4.3. Contrastación de hipótesis utilizando PLS

Tomando como base los datos de las 143 empresas uruguayas que han servido para el desarrollo de esta tesis, Lado, Duque y Álvarez (2010), presentan un modelo que relaciona los componentes de la orientación al mercado con diversas medidas de desempeño empresarial.

La estimación del modelo, a través de ecuaciones estructurales basado en PLS

("Partial Least Square"), estuvo a cargo de la Dra. Lola Duque. Dicha estimación, ha sido efectuada para toda la muestra y para cada cluster por separado. En tal sentido, se ha considerado el impacto de la orientación al cliente, orientación a la competencia, orientación al entorno y coordinación interfuncional, en los resultados de las empresas analizadas. Como medidas de resultados, se utilizaron indicadores de facturación, rentabilidad global, captación de clientes y retención de clientes.

La estimación, para la muestra total de 143 empresas (Figura 13), permite verificar un impacto positivo y significativo (a nivel del 5 por ciento), de la orientación al cliente sobre la retención de clientes.

Al estimar el modelo separadamente, para cada uno de los clusters (Figuras 14, 15 y 16, respectivamente), se observan comportamientos diferentes. El cluster denominado "plurimarketing", caracterizado por incluir a las empresas que hacen un uso intensivo de las diferentes prácticas de marketing transaccional y relacional) y, que a su vez presentan los mayores niveles de orientación al mercado, obtienen los mejores resultados, en términos de retención y de captación de clientes, seguidos del cluster "foco transaccional" (que abarca a las empresas que enfatizan sus prácticas en el marketing transaccional). Es interesante notar, que aunque las empresas del cluster "relacional medio" están más orientadas al mercado que las empresas del cluster "foco transaccional", las mismas no están siendo efectivas al trasladar sus esfuerzos de orientación al mercado a los resultados. Las empresas del cluster "plurimarketing" y de "foco transaccional" son, además, más efectivas en trasladar la retención y la captación de clientes a la rentabilidad global y a las ventas, que las empresas del cluster "relacional medio". Pocas relaciones han resultado ser significativas, en cuanto a su impacto, para las empresas del cluster "relacional medio", en comparación al resto de los clusters. El Anexo X, muestra detalles adicionales del modelo, el cual ha sido presentado en las "I Jornadas de Investigación sobre la Pequeña y Mediana Empresa e Iniciativa Empresarial", organizado por la Universidad Carlos III de Madrid, el 3 y 4 de diciembre de 2009.

FIGURA 13. Estimaciones Ecuaciones Estructurales para Toda la Muestra

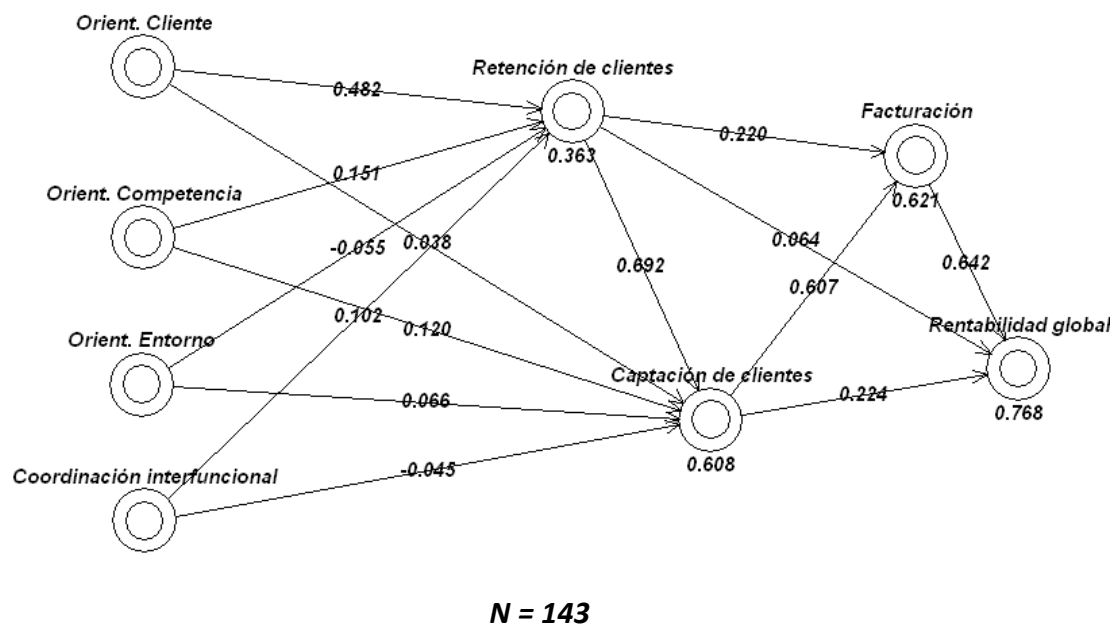


FIGURA 14. Estimaciones Ecuaciones Estructurales para el Cluster "Plurimarketing"

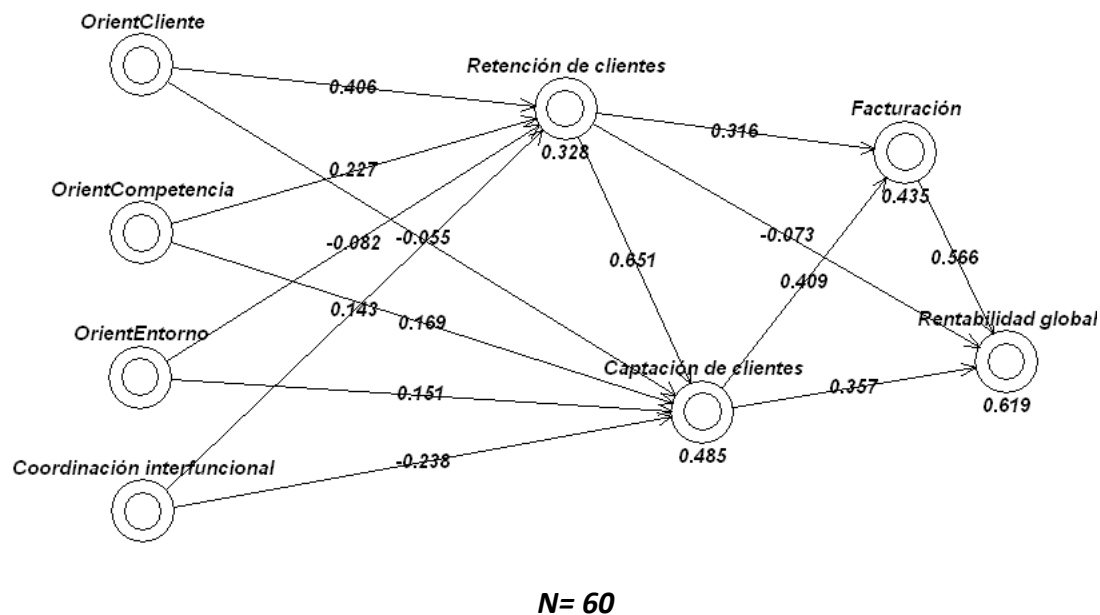


FIGURA 15. Estimaciones Ecuaciones Estructurales para el Cluster “Relacional Medio”

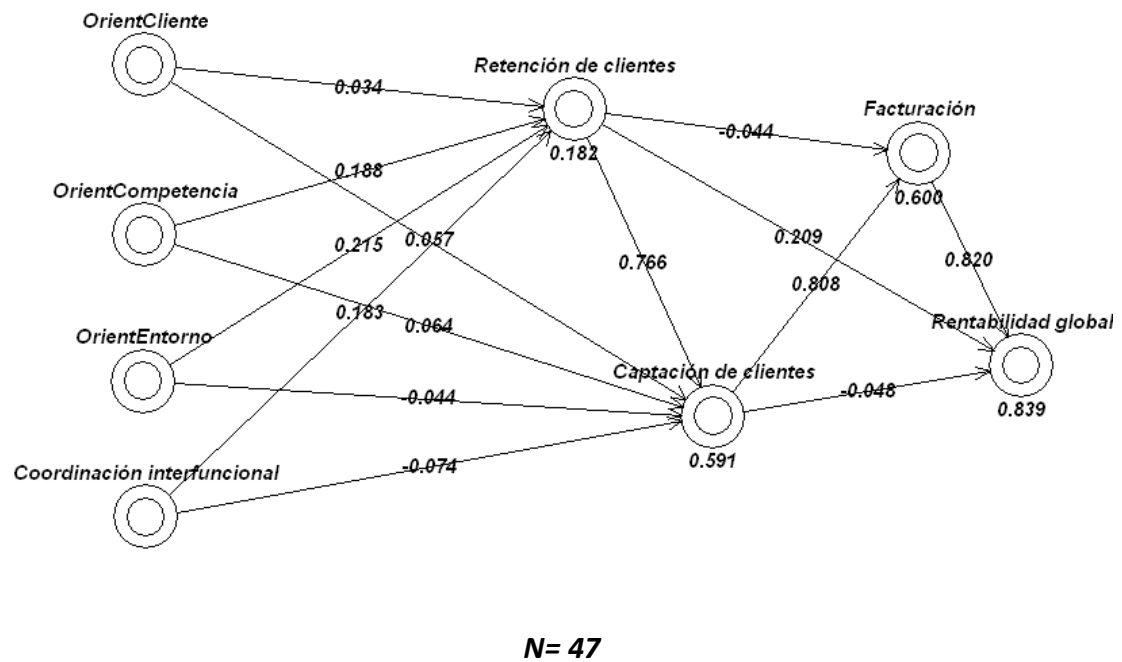
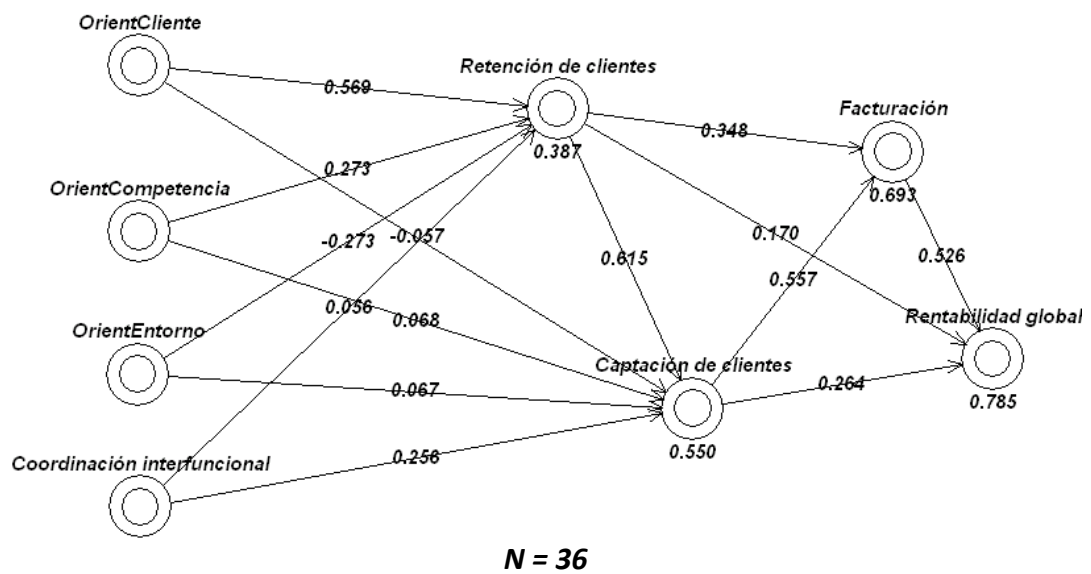


FIGURA 16. Estimaciones Ecuaciones Estructurales para el Cluster “Foco Transaccional”



8.4.4. Comparaciones internacionales

A continuación, se exhiben comparaciones con diversos países donde se han llevado a cabo estudios en esta línea de investigación. Cabe precisar, que dichas comparaciones deben interpretarse con la cautela necesaria. Entre otras consideraciones, debe tenerse presente, que los datos sobre los países con los cuales se comparan, han sido obtenidos de estudios previos con anterioridad al año 2001, con los consiguientes cambios del contexto en el cual se recogieron los datos. Las muestras de estos países, incluyen un número razonable de empresas con diferentes características (de bienes y de servicios, industriales y de consumo final, grandes y pequeñas, internacionales y domésticas, etc.). La muestra de Uruguay, en cambio, ha quedado conformada, en su mayoría por micro y pymes del sector servicio. Si bien, este tipo de empresas representan un alto porcentaje de las empresas uruguayas, no puede asegurarse de que se trate de una muestra totalmente generalizable al universo de empresas del Uruguay. Esta comparación se expone, con el propósito de contar con una primera aproximación, sobre las similitudes y diferencias en cuanto a la aplicación de las prácticas de marketing.

En particular, y considerando las características propias de las empresas en economías emergentes (por ejemplo, entornos con mayor turbulencia y rivalidad competitiva creciente), es de especial interés, comparar las prácticas de las empresas uruguayas frente a las desarrolladas por otros países tanto con economías desarrolladas como con otras economías emergentes.

En cuanto a la comparación con países desarrollados, es pertinente señalar, que de acuerdo con la teoría de los recursos, los recursos de la empresa son la fuente más valorada para la creación de sus ventajas competitivas (Barney 1991).

En el caso específico de las empresas de los países emergentes, sus correspondientes economías de escala, se ven disminuidas (en comparación con lo sucedido en las empresas de países desarrollados), por sus recursos limitados, con la consiguiente desventaja en cuanto a la posibilidad de crecimiento (Aragón-Sánchez y Sánchez Marín 2005). A su vez, las empresas de las economías

emergentes enfrentan fuertes presiones por parte del entorno, en lo que respecta al cambio (Hoskisson et al. 2000).

Por otra parte, y no menos interesante, significa, el poder comparar los resultados de Uruguay con otras economías emergentes y, en especial de la misma región, como lo es la de Argentina, con el fin de poder verificar las similitudes y diferencias, apuntando a contribuir a la evidencia empírica existente.

TABLA 44. Comparaciones de Empresas con Valores Medios/Altos de Índices de Marketing por País

Marketing	Nueva Zelanda (%)	Canadá (%)	Finlandia Suecia (%)	Argentina (%)	Uruguay (%)
Transaccional	80,5	75,5	70,6	74,0	97,2
Base Datos	77,8	79,8	80,4	57,3	74,8
Interacción	91,8	91,5	88,2	75,0	89,5
Redes	74,1	79,8	74,5	61,4	55,9

***Nota:** Los valores están expresados en porcentajes. Los datos de Nueva Zelanda, Canadá, Finlandia/Suecia, y Argentina han sido obtenidos de Brodie, Coviello, Pels y Grönroos, "30th Annual Conference of the European Marketing Academy Conference", Bergen, Norway, 8-11 May 2001. Los datos de Uruguay provienen de la presente investigación.*

La Tabla 44, compara el porcentaje de empresas de seis países con relación a la utilización de los diferentes tipos de marketing (transaccional, base de datos, de interacción y de redes). Los tamaños de las muestras seleccionadas son los siguientes: 185 empresas de Nueva Zelanda, 94 de Canadá, 51 de Finlandia y Suecia, 96 de Argentina y 143 de Uruguay.

Los valores presentados en la Tabla 44 (las proporciones de empresas en cada categoría), muestran el grado en el cual las empresas aplican los cuatro aspectos del marketing (transaccional, base de datos, de interacción y de redes).

Queda de manifiesto, que la mayoría de las empresas practican, en forma conjunta más de un tipo de marketing. Se observa, que en todos los países analizados, más

de un 70% de las empresas, presentaron niveles medios a altos de utilización del marketing transaccional. El valor máximo, en este sentido, es el correspondiente a Uruguay. Esta cifra elevada, si bien merece un análisis más profundo, denota una preocupación, por los administradores uruguayos, por la captación de clientes, lo que los llevaría a la aplicación excesiva de las variables de la mezcla de marketing tradicional.

En cuanto a la utilización del marketing de base de datos para Uruguay, se observan valores levemente inferiores a los de Nueva Zelanda, Canadá, Finlandia y Suecia pero, sensiblemente superiores, a los de las empresas de Argentina. A la vez, aproximadamente el 90% de las empresas (salvo las de Argentina con un 75%), presentan valores medios y altos de empleo de marketing de interacción. En cuanto al uso del marketing de redes, resulta de interés resaltar las diferencias presentadas entre los países con economías emergentes (Argentina y Uruguay) y, el resto de los países con economías desarrolladas. Es de hacer notar, que en este sentido, Uruguay presenta los puntajes más bajos.

De manera similar, se muestra una comparación, a nivel de países, entre las relaciones de los índices de marketing transaccional y base de datos (Tabla 45), así como de las correlaciones entre los diferentes tipos de marketing relacional entre sí (Tabla 46).

TABLA 45. Correlaciones entre Índices de Marketing Transaccional y de Base de Datos

	Nueva Zelanda	Canadá	Finlandia Suecia	Argentina	Uruguay
Marketing Transaccional con Marketing de Base de Datos	0,42**	0,53**	0,35**	0,53**	0,42**

**** p<0,01**

Los resultados de la Tabla 45, muestran que en todos los países analizados, el marketing transaccional está asociado (relación media-fuerte) con el marketing de

base de datos. Por otra parte, no se aprecian diferencias significativas entre la relación “marketing transaccional-marketing base datos”, entre los países de economías emergentes y desarrollados.

TABLA 46. Correlaciones entre Índices de Marketing Relacional

	Nueva Zelanda	Canadá	Finlandia Suecia	Argentina	Uruguay
Marketing de Base de Datos con Marketing de Interacción	0,39**	0,16	0,11	0,16	0,65**
Marketing de Base de Datos con Marketing de Redes	0,18*	0,33**	0,29*	0,32**	0,71**
Marketing de Interacción con Marketing de Redes	0,42**	0,54**	0,58**	0,75**	0,69**

** p<0,01 - * p<0,05

En lo referente a las correlaciones entre los distintos tipos de marketing relacional, se observa que, para todos los países estudiados, el marketing de interacción está fuertemente correlacionado en forma positiva con el marketing de redes. Además, el marketing de base de datos, está asociado positivamente con el marketing de interacción y con el de redes, variando, de acuerdo a los países, la intensidad de la vinculación (Tabla 46).

Con relación a las comparaciones efectuadas, si bien se han detallado ciertas diferencias, se señala el predominio de las similitudes encontradas para los países analizados. Los resultados, sugieren que las empresas de los países analizados, utilizan un espectro de prácticas de marketing y, más que la desaparición del marketing transaccional, el mismo interviene como un componente necesario de las prácticas de marketing, conjuntamente con prácticas de marketing relacional.

8.5. Conclusiones

En el presente capítulo se han contrastado las hipótesis propuestas para esta investigación, de acuerdo al capítulo 6 (6.3).

A través de la **hipótesis 1**, se ha demostrado que las empresas uruguayas emplean combinaciones de los cuatro tipos de marketing, es decir marketing transaccional, de base de datos, de interacción y de redes. A su vez, y de acuerdo a lo previsto, las empresas que conforman la muestra han podido ser agrupadas en clusters con perfiles diferenciados. Atendiendo a la intensidad del uso de cada uno de los tipos de marketing, se han determinado tres clusters que han sido denominados *plurimarketing*, *relacional medio* y *foco marketing transaccional*. Las características más sobresalientes de cada cluster han sido presentadas.

Con la contrastación de la **hipótesis 2**, se ha comprobado una correlación positiva entre la utilización de marketing transaccional y de base de datos.

La **hipótesis 3**, ha verificado altos grados de correlación entre los distintos tipos de marketing relacional.

Las **hipótesis 4 y 5**, buscan verificar la relación existente entre los tipos de marketing y el grado de orientación al mercado de las empresas. De acuerdo a los resultados obtenidos, las prácticas de marketing relacional (**hipótesis 4**) presentan, al respecto, una correlación positiva. Por otra parte (**hipótesis 5**), se esperaba la no existencia de correlación positiva entre el tipo de marketing transaccional y el grado de orientación al mercado. De acuerdo a lo explicado, dicha hipótesis no queda plenamente verificada.

A continuación, por medio de las **hipótesis 6 y 7**, se pretende establecer relaciones, entre las prácticas de marketing utilizadas y el desempeño empresarial. Ha quedado en evidencia, que la incorporación de prácticas de tipo relacional contribuye a una mejora en el desempeño de las empresas.

A través de la **hipótesis 8**, se verifica, para la muestra de empresas uruguayas, la relación existente entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

Las **hipótesis 9, 10 y 11**, comprueban relaciones entre algunos de los tipos de marketing y ciertos componentes del desempeño empresarial. Al respecto, se detecta una correlación positiva débil entre la utilización de marketing transaccional y el nivel de captación de clientes (**hipótesis 9**), así como una correlación positiva más significativa, en lo que se refiere a los tipos de marketing relacional con la captación de clientes (**hipótesis 10**) y, la retención de clientes (**hipótesis 11**).

Posteriormente, se presentan una serie de análisis adicionales. En primer lugar, se mide el grado de orientación al mercado de las empresas uruguayas a nivel de cada cluster. Se comprueba, de este modo, el predominio del *Cluster “plurimarketing”* (con las mayores puntuaciones de orientación al mercado) sobre los clusters restantes, siendo el *Cluster “foco marketing transaccional”*, el que presenta los niveles más bajos de orientación al mercado.

A su vez, se complementa el análisis planteado en las hipótesis 6, 10 y 11, donde se había demostrado la existencia de correlaciones entre los tipos de marketing relacional y el desempeño global (hipótesis 6); los tipos de marketing relacional y la captación de clientes (hipótesis 10); y, los tipos de marketing relacional y la retención de clientes (hipótesis 11). Cabe precisar, que las variables que miden marketing relacional no sólo se vinculan positivamente con el índice agregado de desempeño global, sino también, con cada una de las medidas usadas para confeccionar dicho índice (nivel de facturación, rentabilidad global, captación de clientes y retención de clientes).

Por otra parte, se hace referencia al estudio de Lado, Duque y Álvarez (2010), que tomando como base los datos recogidos para la presente investigación, profundiza, a través de un análisis de ecuaciones estructurales, sobre la relación entre prácticas de marketing, orientación al mercado y desempeño empresarial, a nivel de sus componentes. Entre los principales hallazgos, se menciona el impacto positivo y significativo de la orientación al cliente sobre la retención de clientes. Por otra parte, a nivel de clusters, se verifica que las empresas que hacen un uso intensivo de combinaciones de prácticas de marketing relacional y transaccional,

caracterizadas por altos niveles de orientación al mercado, son las más efectivas al trasladar sus esfuerzos de orientación al mercado sobre la retención y la captación de clientes, seguidos, por las empresas que focalizan sus prácticas en el marketing transaccional.

Finalmente, se presenta un análisis comparativo entre las prácticas de marketing del Uruguay y el de otros mercados. En esta línea, queda de manifiesto una utilización excesiva, del marketing transaccional, por parte de los directivos uruguayos, en comparación al resto de los países analizados. No obstante, llama la atención, a pesar de ciertas diferencias no significativas, las similitudes encontradas entre las prácticas de marketing de los países estudiados.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

9.1. Objetivos establecidos y resultados de la investigación

Debido al creciente interés que en la actualidad despierta la temática de prácticas de marketing y, en especial, atendiendo a la necesidad de estudios para países con economías emergentes, en esta tesis se han examinado, partiendo de un modelo propuesto, las relaciones existentes entre las prácticas de marketing, la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

La presente investigación ha adoptado un enfoque de teoría de rango medio, contribuyendo, de esta forma, al conocimiento del marketing, a través del aporte de evidencia empírica, que tienda a disminuir la brecha entre la teoría y la práctica.

Se ha planteado, como primer objetivo, la determinación de las distintas prácticas de marketing que desarrollan las empresas uruguayas, identificando, los enfoques más efectivos para este mercado emergente. En particular, y de acuerdo a la conformación de la muestra, este trabajo contribuye a una mayor comprensión de las prácticas de marketing y eficacia de las micro, pequeñas y medianas empresas de servicio.

Este estudio ha tomado como base el marco clasificatorio de Coviello et al. (1997, 2000), quienes proponen cuatro tipos de marketing: transaccional, de base datos, de interacción y de redes.

Una contribución importante en esta tesis, ha sido el desarrollo de un instrumento de medida, que permite determinar las prácticas de marketing en todo tipo de empresas y, en especial, de las “micro” y pequeñas empresas. En este sentido, se ha confeccionado, a través de un proceso de múltiples ajustes, que fueron confirmados con sus correspondientes pretests, un cuestionario que cumpliera con este fin.

Cabe precisar que el cuestionario original, utilizado por el grupo del CMP, había sido elaborado para ser auto-administrado por los responsables de marketing y, a través de los propios ejecutivos que se encontraban realizando programas de postgrado. A la vez, estaba dirigido a quienes contaban con estudios previos de marketing.

El nuevo cuestionario fue diseñado con la finalidad de ser aplicado en un contexto de micro, pequeñas y medianas empresas. Luego de un proceso que incluyó diversas etapas, se obtuvo un cuestionario que puede ser respondido, sin mayores complicaciones, por cualquier responsable de la gestión de una empresa, sin necesidad de contar con conocimientos específicos de marketing. Además, y dado que dicho cuestionario fue particularmente creado para ser aplicado por medio de encuestadores, se pudo incluir, de acuerdo a los intereses del estudio, a un gran número de empresas “micro” y “pequeñas” de servicio, las cuales identifican al mercado uruguayo.

Del análisis, ha surgido que las prácticas de marketing observadas han dividido a las empresas en tres grandes clusters, caracterizados por la intensidad con la cual aplican cada uno de los cuatro tipos de marketing mencionados.

El primer cluster, denominado “*Plurimarketing*”, está conformado por empresas que declaran un alto grado de utilización de prácticas de marketing transaccional así como de marketing de base de datos, de interacción y de redes. Este cluster obtiene altas puntuaciones en cuanto al grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial.

El segundo cluster (“*Relacional medio*”), obtiene valores intermedios de orientación al mercado y resultados.

El tercer grupo ha sido llamado “*Foco en marketing transaccional*” y contiene empresas cuyas prácticas de marketing incluyen un uso elevado de marketing transaccional y valores menores de orientación al mercado, que los clusters restantes. Llama la atención, que este último cluster, mantiene altas puntuaciones en lo que se refiere al marketing de interacción debido, en parte, al contacto

personal que persigue la empresa con sus clientes. Esto es consistente con lo expresado por Pels et al. (2004), en su estudio para la Argentina y puede ser atribuido al carácter latino de la cultura dominante.

Se concluye, que los administradores emplean, sin que sean excluyentes, y con intensidades variables, los distintos tipos de marketing combinando las prácticas del marketing transaccional con prácticas más avanzadas de marketing relacional. De este modo, cada empresa tiene su propio portafolio de prácticas de marketing.

En lo que se refiere a las combinaciones de marketing practicadas por las empresas, se verifica, tal cual era de esperarse, una correlación positiva y significativa entre el marketing transaccional y el marketing de base de datos. De manera similar, los resultados sugieren que los tipos de marketing relacional (base de datos, de interacción y de redes) se potencian entre sí. Estos resultados son consistentes con los obtenidos por Coviello et al. (2003) y Auruskeviciene et al. (2007).

El segundo objetivo de este trabajo era comprobar el grado de orientación al mercado de las empresas uruguayas, según el modelo de Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998). El puntaje medio de orientación al mercado alcanzado por las empresas uruguayas, se encontró en el entorno de los 16, en una escala de 5 a 25 puntos. Se señala, que no todos los clusters mostraron igual grado de orientación al mercado. Las empresas del Cluster 1, denominado “plurimarketing”, presentaron valores de orientación al mercado, con puntajes superiores a la media calculada para toda la muestra, mientras que, las incluidas en el Cluster 2 (relacional medio), obtuvieron puntuaciones similares al de la propia media. Por otra parte, las empresas pertenecientes al Cluster 2 (foco marketing transaccional), manifestaron valores de orientación al mercado sensiblemente menores al de la media. De acuerdo a lo anterior, las empresas que utilizan prácticas de marketing relacional de manera más intensiva, tienden a presentar mejores niveles de orientación al mercado.

El tercer objetivo fue analizar, en el contexto de una economía emergente, la eficacia de las prácticas de marketing estableciendo relaciones entre las diferentes

prácticas, el grado de orientación al mercado y el desempeño empresarial.

En esta dirección, se ha verificado que existe una marcada correlación entre el índice de desempeño empresarial y las formas de marketing relacional. Las empresas que implementan y aplican prácticas de marketing relacional tienden a mostrar mejores desempeños que quienes no la consideran. Además, la correlación se mantiene para los diferentes componentes del desempeño empresarial considerados individualmente (resultados de facturación, de rentabilidad global, de captación de clientes y de retención de clientes). De acuerdo a lo anterior, se muestra una correlación entre marketing relacional y buen desempeño empresarial. No obstante, del solo hecho de mostrar la correlación, no debe inferirse automáticamente que las empresas obtienen desempeños superiores porque hagan marketing relacional. Dicha correlación, podría deberse a una relación inversa: las empresas que tienen mejor desempeño (y mejores resultados), disponen de más dinero para invertir en actividades y herramientas de marketing relacional. Podría suceder, que otras variables antecedentes, expliquen tanto las mayores ganancias como la mayor cantidad de marketing relacional. Abordar esta temática, exigiría tomar en cuenta elementos ajenos a los que se han manejado en este análisis.

Por otra parte, se observa una fuerte correlación entre el desempeño empresarial y la orientación al mercado. Las empresas más orientadas al mercado muestran mejores resultados. Lo anterior, es consistente con estudios realizados en investigaciones previas (Kirca et al. 2005, Kara et al. 2005, Horn y Cheng-Hui 1998).

De manera complementaria, se presentan los resultados obtenidos del estudio de Lado, Duque y Álvarez (2010). Tomando como base los 3 clusters determinados en esta tesis, se profundiza, a través de un modelo de ecuaciones estructurales, sobre las relaciones entre los componentes de la orientación al mercado y de desempeño empresarial. Al considerar la muestra total (143 empresas), destaca, en particular, el impacto significativo y positivo de la orientación al cliente y de la orientación a la competencia, sobre la retención de clientes. Al analizar las relaciones a nivel de cada uno de los clusters se verifica que las empresas que diversifican sus

actividades de marketing, aplicando tanto prácticas de marketing relacional como transaccional (empresas pertenecientes al cluster “plurimarketing”), obtienen los mayores beneficios, provenientes de su orientación al mercado. Curiosamente, las empresas que priorizan el uso del marketing transaccional (empresas del cluster “foco transaccional”), alcanzan un impacto positivo sobre la retención de clientes, proveniente de niveles bajos de orientación al cliente y orientación a la competencia. A pesar de no contar con un alto grado de orientación al mercado, estas empresas parecen hacer un uso óptimo de sus recursos, de manera tal, que obtienen un impacto positivo sobre la retención de clientes. Se señala, que aunque las empresas pertenecientes a este cluster se caracterizan por una utilización centrada en el marketing transaccional, mantienen, a su vez, un nivel importante en cuanto al contacto personal con sus clientes. Lo anterior, contrasta con las empresas que cuentan con niveles medios de uso de prácticas de marketing relacional y de orientación al mercado (cluster “foco relacional medio”), las cuales obtienen sólo, un impacto significativo del componente de coordinación interfuncional sobre la retención de clientes. En este sentido, se verifica, en lo referente al impacto de las variables analizadas, que no siempre mayores inversiones en marketing redundan en beneficios. Los empresarios deberían prestar especial atención, al tipo de relaciones que valoran los clientes a los cuales intenta satisfacer. Parecería, a priori, que las empresas del cluster “foco transaccional”, son hábiles para capitalizar los impactos de sus escasas acciones de marketing relacional.

El cuarto objetivo perseguido, se refería a aportar evidencia empírica, que pudiera contribuir a determinar, si las prácticas de marketing aplicadas en los países con economías desarrolladas presentan diferencias con las de los países emergentes.

Teniendo en cuenta el objetivo anterior, se han comparado los resultados de esta investigación con los de un país con una economía emergente (Argentina) y varios países con economías desarrolladas (Nueva Zelanda, Canadá, Finlandia y Suecia). Al respecto, llama la atención las similitudes, más que las diferencias entre las prácticas de marketing aplicadas por los diferentes países. Los resultados sugieren,

que al igual que en el resto de los países analizados, en las empresas uruguayas aplican una combinación de marketing transaccional conjuntamente con enfoques más complejos de marketing relacional. Esto indicaría, que las empresas disponen de un portafolio de aspectos de marketing que puede ser puesto en práctica en el contexto de las estrategias de las empresas.

Se concluye, que se ha encontrado, no sorprendentemente, la coexistencia, en gran parte de las empresas analizadas, de prácticas de marketing transaccional con prácticas relacionales. Estos hallazgos parecen contradecir las visiones dicotómicas de Gummesson (1999) y Grönroos (1994). En especial, y dado que este estudio se ha realizado tomando principalmente empresas de servicio, es interesante notar, que no se estarían cumpliendo, en la práctica, con los lineamientos del continuo estratégico de Grönroos (1989), el cual sugería que el marketing transaccional se adaptaba más al caso de empresas de consumo masivo. Por el contrario, los resultados son concordantes con la visión del grupo CMP, que sostienen, que el marketing es un fenómeno complejo que no puede ser considerado una dicotomía “transaccional-relacional” (Pels, Coviello y Brodie, 2001).

A su vez, tal cual se ha expresado, los académicos del marketing han afirmado durante décadas que las empresas orientadas al mercado obtendrían mejores desempeños que las que presentan menores niveles de orientación. En este sentido, este estudio acumula evidencia empírica en un contexto de una economía emergente.

9.2. Implicancias para la gestión

Se ha planteado que los administradores aplican, a la vez, diferentes prácticas de marketing, combinando las prácticas del marketing transaccional con aspectos más sofisticados de marketing relacional. Esto se lleva a cabo, de manera natural, sin analizar previamente los beneficios derivados de cada tipo de práctica de marketing. Al respecto, destaca, que sólo un 26% de las empresas entrevistadas poseía un plan de marketing. La investigación deja de manifiesto, que ciertos

administradores de empresas, en especial, los de las empresas clasificadas bajo el cluster de “plurimarketing”, realizan un uso significativo y complementario de todas las prácticas de marketing, tanto de marketing transaccional como de marketing relacional.

Además, para las empresas que pertenecen al resto de los clusters, se observan potenciales áreas de mejora en cuanto al empleo de determinadas herramientas de marketing relacional. Concretamente, las empresas del cluster 3, muestran utilizaciones débiles de marketing de base de datos y de redes en comparación con las empresas de los clusters restantes.

Por otra parte, de acuerdo a las comparaciones internacionales analizadas⁵³, el uso del marketing de base de datos en Uruguay, resulta en niveles más bajos que el de los países con economías desarrolladas. La situación es similar para el caso del marketing de redes, donde las empresas uruguayas han obtenido los puntajes más bajos de utilización.

Surge, por lo tanto, la necesidad de dotar a los directivos y responsables de marketing, con herramientas adecuadas para gestionar las bases de datos de sus clientes de una manera eficaz y eficiente.

Con referencia a la detección del bajo uso de las herramientas de marketing de redes, es deseable generar conciencia sobre las distintas acciones que pudieran implementar los empresarios, como por ejemplo, la búsqueda de socios estratégicos a través de alianzas, ya sea con otros miembros del sector en el cual operan las empresas, como fuera del mismo. Cabe recordar, en esta línea de razonamiento, la recomendación efectuada por Morgan y Hunt (1994), en el sentido de que las organizaciones tienen que cooperar efectivamente con otras organizaciones, en una red de empresas, si desean generar ventajas competitivas en el mercado global actual. Por lo tanto, y en especial para los responsables del marketing de las empresas de los clusters 2 y 3, la capacitación en marketing puede ofrecer a los mismos, herramientas que permitan hacer un empleo más eficaz de

⁵³ En el capítulo 8 de esta tesis pueden apreciarse más detalles al respecto.

las prácticas de las prácticas de marketing, que redunden en la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Las correlaciones halladas en este estudio, proporcionan evidencia de que las empresas que más invierten y aplican herramientas de marketing relacional, obtienen mayores desempeños. Sin embargo, y de acuerdo con Reid (2008), el vínculo entre marketing relacional y resultados puede ser negativo, si el costo de desarrollar y mantener las relaciones supera los beneficios marginales de profundizarlas. Por esta razón, surge la necesidad de advertir a los directivos de empresas, de ser cautelosos a la hora de realizar inversiones en marketing relacional y, de previamente, analizar cuáles son los tipos de relación que más valoran los segmentos de clientes a los cuales intentan satisfacer.

En líneas generales, y conforme a las correlaciones obtenidas entre marketing relacional y desempeño, todo parece indicar que los empresarios uruguayos son sensibles a las necesidades y deseos de sus clientes, al momento de establecer relaciones con los mismos.

9.3. Principales contribuciones de esta tesis

La esencia de este trabajo radica en aportar evidencia empírica sobre la eficacia de las prácticas de marketing actuales y de la orientación al mercado para el caso de una economía emergente. A manera de una breve síntesis, se detallan las contribuciones más importantes de la presente investigación.

1. A partir de la revisión de la literatura, se ha propuesto un modelo teórico que es de utilidad para analizar las relaciones entre las prácticas de marketing, la orientación al mercado y el desempeño empresarial.
2. Se ha diseñado un instrumento que permite identificar y medir la eficacia de las prácticas de marketing en un entorno caracterizado por micro y pequeñas empresas. Se trata, de un cuestionario que puede ser aplicado, a través de encuestadores con cierto grado de entrenamiento, a directivos de

empresas sin conocimientos específicos de marketing.

3. Se ha verificado, para el caso de una economía emergente, dominada por micro y pequeñas empresas de servicio, la complementariedad de las estrategias de marketing transaccional y relacional. Si bien lo anterior contradice las visiones dicotómicas de Grönroos (1989, 1994, 1995) y Gummesson (1999), los hallazgos sirven para reforzar la visión del grupo del CMP, que presentan al marketing como un fenómeno complejo y pluralista (Pels, Coviello y Brodie, 2001; Brodie et al. 2008).
4. Se ha corroborado que la visión del marketing transaccional continúa siendo relevante (Barnes, 1995, Brodie et al. 1997, Liljander y Strandvick, 1995), extendiéndolo al caso de una economía emergente con una proporción elevada de micro y pequeñas empresas de servicio.
5. Se ha comprobado la posición de que las empresas pueden ser agrupadas en clusters diferenciados, según la intensidad con la cual practican los diferentes tipos de marketing (transaccional, de base de datos, de interacción y de redes).
6. Se han determinado las correlaciones existentes entre marketing relacional, orientación al mercado y desempeño empresarial. Sin embargo, cabe precisar, que si bien estas correlaciones son compatibles con el esquema causal, no se eliminan otras posibilidades (por ejemplo si las empresas al contar con mayor desempeño empresarial, y por ende, mayores recursos, invierten proporciones elevadas de los mismos, en inteligencia de mercado y actividades de marketing relacional).
7. Se aporta evidencia empírica sobre la orientación al mercado de las empresas para el caso de un país con economía emergente. En este sentido, se verifica que las empresas con mayores grados de orientación al mercado presentan desempeños superiores a las restantes.
8. A través de comparaciones internacionales, tanto con países de economías desarrolladas como de emergentes, se ha cotejado la utilización intensiva de prácticas de marketing transaccional, así como los bajos niveles de uso, por

las empresas uruguayas, del marketing de base de datos y de redes.

9. En lo que se refiere a las implicancias para la gestión de las empresas, ha quedado en evidencia, en especial para un grupo significativo de directivos pertenecientes a las “mipymes” analizadas, la necesidad de capacitación en marketing. Dicha capacitación, debería centrarse en la generación de conciencia sobre el amplio abanico de herramientas de marketing relacional (tales como la implementación de bases de datos de sus clientes para gestionar la relación con los mismos y el establecimiento de alianzas estratégicas con otros participantes, sean del propio sector al cual pertenece la empresa, o fuera de éste), que pueden incorporar a sus prácticas de marketing para lograr un aumento considerable de la eficacia de las mismas.

9.4. Limitaciones y orientaciones sobre futuras investigaciones

Una de las limitaciones de este trabajo consiste en que los datos recogidos provienen de un muestreo por conveniencia. La muestra resultante para la presente investigación quedó finalmente conformada, en su amplia mayoría, por micro y pymes del sector servicio. Cabe tener presente, que en Uruguay, el 99,5% de las empresas se categorizan bajo micro y pymes⁵⁴. Sin embargo, debe prestarse especial precaución en cuanto a la interpretación y generalización de los resultados. Futuras investigaciones, podrían incluir el impacto de las grandes empresas. De manera similar, podrían incorporarse las empresas del tipo exclusivo “Business-to-Business” (empresas industriales), así como empresas manufactureras.

Este análisis es de carácter transversal, por lo que no permitió considerar los

⁵⁴ Datos recabados del “Pymes en el Uruguay, Informe 2008 – Observatorio Pyme – División Empresas”, DINAPYME (Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas). Fuente:

<http://www.iberpymeonline.org/documentos/INFORME2008OBSERVATORIOPIYMEURUGUAY>. Consultado el 4 de mayo de 2010.

efectos a largo plazo que pueden tener las distintas variables consideradas sobre el desempeño empresarial. Una línea de investigación, podría sustentarse en la realización de un estudio de tipo “longitudinal”, es decir, cuantificando la evolución de las diferentes variables analizadas, a través de un período de tiempo, contando con un panel de empresas del que se pueda recoger la información necesaria de manera sistemática.

En el presente trabajo, se ha verificado la correlación existente entre marketing relacional, orientación al mercado y desempeño empresarial. Dichas correlaciones, si bien se han mostrado compatibles con un esquema causal, no descartan otras posibilidades. Nuevas investigaciones en esta dirección, podrían profundizar estas relaciones, por ejemplo, mediante la aplicación de series cronológicas cuasi experimentales con múltiples grupos. Lo anterior, podría llevarse a cabo mediante la identificación de empresas que hayan tenido una fuerte expansión en marketing relacional a las que se mediría su desempeño. Se obtendrían observaciones previas a la expansión de las actividades de marketing relacional, así como medidas posteriores.

Otra limitación, es la que refiere a la dificultad para medir los resultados de las pequeñas empresas, en especial los financieros. Este inconveniente, ha sido parcialmente superado considerando las percepciones de los empresarios con relación a dichos indicadores.

Este estudio, ha considerado cuatro tipos de marketing: transaccional, de base de datos, de interacción y de redes. Futuras investigaciones podrían incorporar el papel del e-marketing en el contexto de las empresas uruguayas.

BIBLIOGRAFÍA

Achrol, R. (1997): "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Towards a Network Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25 (1), pp. 56-71.

Aijo, T. (1996): "The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 30 (2), pp. 8-18.

Alderson, W. (1957): Marketing Behavior and Executive Action: A Funcionalist Approach to Marketing Theory, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

Alderson, W. y Cox, R. (1948): "Towards a Theory of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 13 (4), pp. 137-152.

Alderson, W. y Martin, W. (1965): Dynamic Marketing Behaviour – A Functionalist Theory of Marketing, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

Alet, J. (1994): Marketing Relacional. Cómo Obtener Clientes Leales y Rentables. Ediciones Gestión 2000 S. A., Barcelona.

Anderson, E. y Mittal, V. (2000): "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain", *Journal of Service Research*, Vol.3 (2), November 2000, pp. 107-120.

AMA Board (1985): "AMA Board Approves New Marketing Definition", *Marketing News*, vol. 19 (5), p. 1.

AMA, Committee on Definitions (1960): "Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms", R. S. Alexander (Chairman), AMA, Chicago.

Ambler, T. (1994): The Relational Paradigm: A Synthesis, en "Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications", Sheth y Parvatiyar Eds., G.A: Centre of Relationship Marketing, Atlanta.

American Marketing Association (AMA), (2004): Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Committee on Definitions, AMA, Chicago.

American Marketing Association (AMA), (2007): Definition of Marketing. www.marketingpower.com.

Amirkhani, A. y Sanavi, R. (2009): "The Effect of Market Orientation on Business Performance of the Companies Designing and Manufacturing Clean Rooms", *American Journal of Applied Sciences*, vol. 7 (7) pp. 1373-1379.

Anderson, E. y Mittal, V. (2000): "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain", *Journal of Service Research*, Vol.3 (2), November 2000, pp. 107-120.

Anderson, J. (1987): "Power Marketing: Its Past, Present, and Future", *Journal of Services Marketing*, vol. 1 (2), pp. 27-35.

Aragón-Sánchez, A. y Sánchez-Marín (2005): "Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish Smes", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43 (3), pp. 287-308.

Armario, E. y Cossío Silva, F. (2001): La Orientación al Mercado y el Rendimiento Empresarial: El Caso de la Banca Comercial Española, Cuadernos de Gestión, Vol.1, No. 1, Febrero.

Auruskeviciene, V. et al (2007): "Relationship and Transaccional Marketing Integration Aspects", *Commerce and Engineering Decisions, Engineering Economics*, vol. 4 (54), pp. 78-86.

Baker, W. y Sinkula, J. (2005): "Market Orientation and the New Product Paradox", *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 22 (6), pp. 483-502.

Baker, W. y Sinkula, J. (2009): "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 47 (4), October, pp. 443-464.

Baker, W. y Sinkula, J. (2009): "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 47 (4), pp. 443-464.

Ballantyne, D. (1994): "Marketing at the Crossroads". *Asia-Australia Marketing Journal*, vol. 2(1), pp. 1-7.

Bagozzi, R. (1975): "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, vol. 39 (4), pp. 32-39.

Bagozzi, R. (1995): "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 (4), pp. 272-277.

Barreiro, J., Losada, F., Ruzo, E. y Navarro, A. (2004): "Orientación al Mercado y Resultado Exportador: Análisis de la Empresa Exportadora Gallega a Través de un Modelo Logit", *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 22, 23 y 24 de Septiembre, Alicante, España.

Barnes, J. G. (1995): "Establishing Relationships – Getting Closer to the Customer May Be More Difficult Than You Think", *Irish Marketing Review*, vol. 8, pp. 107-16.

Barney, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17 (1), pp. 99-120.

Barroso, C. y Martín, E. (1999): Marketing Relacional. Editorial Esic, Madrid.

Bartels, R. (1988): The History of Marketing Thought, Publishing Horizons, 3a. Ed., Columbus, Ohio.

Bartels, R. (1951): "Can Marketing Be a Science?", *Journal of Marketing*, vol. 15 (3), pp. 319-328.

Bartels, R. (1974): "The Identity Crisis in Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 38 (4), pp. 31-45.

Baumgartner, J. (1991): "Nonmarketing Professionals Need more than 4 Ps", *Marketing News*, vol. 22 (July), p. 28.

Bello, L., Polo, Y. y Vázquez, R. (1999): "Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas", *Papeles de Economía Española*, No. 78-79.

Berry, L. (1980): "Service Marketing is Different", *Business*, May-June, pp. 24-29.

Berry, L. (1983): Relationship Marketing. Emerging Perspectives in Services Marketing, American Marketing Association, AMA, Chicago.

Berry, L. (1995): "Relationship Marketing of Services –Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 (4), pp. 236-245.

Bhattacharya, C. y Sen, S. (2003): "Consumer-company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies", *Journal of Marketing*, vol. 67 (2), pp. 76-88.

Bhuian, S. Y Habib, M. (2005): "The Relationship Between Entrepreneurship, Market Orientation and Performance, A Test in Saudi Arabia", *Journal of Transnational Management*, vol. 10 (1), pp. 79-98.

Bitner, M. (1995): "Building Service Relationships: It's all about Promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 (4), pp. 246-251.

Blattberg, R. y Deighton (1996): "Managing Marketing by the Customer Equity Test", *Harvard Business Review*, vol. 74 (4), pp. 136-144.

Borden, Neil (1984): "The Concept of Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, September, vol. 24 (4), pp. 7-12.

Booms, B. y Bitner, M. (1982): "Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms". *Marketing of Services*. Chicago, IL: American Marketing Association.

Brodie, R.J., Coviello, N. E., Brookes, R. W. and Little, V. (1997): "Towards a Paradigm in Shift Marketing? An Examination of Current Marketing Practices", *Journal of Marketing Management*, vol. 13 (5), pp. 383-406.

Brodie, R.J., Coviello, N. E., Pels, J. (2001): "Profiling Contemporary Marketing Practice: Cross National Comparisons", *30th Annual Conference of the European Marketing Academy Conference*, Bergen, Norway, 8-11 May.

Brodie, R., Winklhofer, H., Coviello, N. Brooks y Johnston, W. (2007): "Is e-Marketing Coming of Age? An Examination of the Penetration of e-Marketing and Firm Performance", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21 (1), pp. 2-21.

Brodie, R., Coviello, N. y Winklhofer, H. (2008): Contemporary Marketing Practices Research Program: A Review of the First Decade, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23 (2), pp. 84-94.

Brodie, R., y Chernatony, L. (2008): "Towards New Conceptualizations of Branding: Theories of the Middle Range", *Marketing Theory*, vol. 9 (1), pp. 95-100.

Brooks, L. y Hammons, J. (1993): Has Higher Education Been Using the Wrong Marketing Approach? *Journal of Marketing for Higher Education*, pp. 27-47.

Brown, S., Fisk, R. y Bitner, J. (1993): "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature", *Journal of Retailing*, vol. 69 (1), pp. 61-103.

Brownlie, D. y Saren, M. (1995): "On the Commodification of Marketing Knowledge: Opening Themes", *Journal of Marketing Management*, vol. 11 (3), pp. 619-627.

Brownlie, D. y Saren, M. (1997): "Beyond the One Dimensional Marketing Manager", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 28 (3), pp. 6-12.

Brush, C. y Vanderwerf (1992): "A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 157-70.

Bunic, Z. (2007): "Influence of Market Orientation on Business Performance, Case: Croatian Manufacturing Companies", 16th. *EDAMBA Summer Academy*, Soreze, France, July.

Burgess, S. y Nyajeka, P. (2006): "Market Orientation and Performance at the Base of the Pyramid: The Case of Zimbabwean Retailers", *Marketing Science Institute Reports, Working Paper Series*, Issue 1, Report No. 06-104, pp. 89-115.

Calonius, H. (1986): "A Market Behavior Framework", en Möller y Paltschik, *Contemporary Research in Marketing, Proceedings de la 15ª EMAC Conference*, Helsinki.

Chacravarthy, B. (1986): "Measuring Strategic Performance: The Role of Strategic Choice", *Strategic Management Journal*, vol. 7 (5), pp. 437-458.

Chandler, G. y Hanks, S. (1993): "Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study", *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 391-408.

Christopher, M. Payne, A. y Ballantyne, D. (1994): *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ediciones Díaz de Santos S. A., Madrid.

Claycomb, C. and Martin, C. (2002): "Building Customer Relationships: An Inventory of Service Providers' Objectives and Practices". *Journal of Services Marketing*, vol. 16 (7), pp. 615-635.

Chen, S. y Quester, P. (2006): "Modeling Store Loyalty: Percieved Value in Market Orientation Practice", *Journal of Services Marketing*, vol. 20 (3), pp. 188-198.

Coca Casarila, A. (2008): "El Concepto de Marketing: Pasado y Presente", *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 14, (2), pp. 391-412.

Committee on Definitions (1960): "Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms". Chicago. American Marketing Association, p. 15.

Colgate, M. y Danaher, P. (2000): "Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymetric Impact of Poor Versus Excellent Execution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (3), pp. 375-387.

Converse, P. (1945): "The Development of the Science of Marketing: an Exploratory Survey", *Journal of Marketing*, vol. 10 (1), pp. 14-23.

Copulsky, J. y Wolf, M. (1990): "Relationship Marketing: Positioning for the Future", *Journal of Business Strategy*, vol. 11 (4), pp. 16-20.

Coviello, N.; Brodie, R. y Munro, H. (1997): "Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme", *Journal of Marketing Management*, vol. 13 (6), pp. 501-522.

Coviello, N.; Brodie, R. y Munro, H. (2000): "An Investigation of Marketing Practice by Firm Size", *Journal of Business Venturing*, vol. 15 (5-6), pp. 523-545.

Coviello, N.; Milley, R. y Marcolin, B. (2001): "Understanding IT-Enabled Interactivity in Contemporary Marketing", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 15 (4), pp. 18-33.

Coviello, N.; Brodie, R., Danaher, P. y Johnston, W. (2002): "How Firms Relate to their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices", *Journal of Marketing*, vol. 66 (3), pp. 33-46.

Coviello, N., Brodie, R., Brookes, R. y Palmer, R. (2003): "Assessing the Role of e-

Marketing in Contemporary Marketing Practice”, *Journal of Marketing Management*, vol. 19 (7-8), pp. 857-881.

Covin, J. y Slevin, D. (1989): “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments”, *Strategic Management Journal*, vol. 10 (1), pp. 75-78.

Covin, J., Slevin, D. y Shultz, R. (1994): “Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural and Tactical Choices”, *Journal of Management Studies*, 31 (4), pp. 481-505.

CMP: <http://www.cmp.auckland.ac.nz/>

Czepiel, J. (1990): “Services Encounters and Service Relationships: Implications for Research”, *Journal of Business Research*, vol. 20 (1), pp. 13-21.

Dadzie, K., Johnston, W. y Pels, J. (2008): “Business-to Business Marketing Practices in Emerging Economies: West Africa and Argentina Benchmarked with the United States,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23 (2), pp. 115-23.

Danaher, P. y R. Rust (1996): “Indirect Financial Benefits from Service Quality”, *Quality Management Journal*, vol. 3 (2), pp. 63-75.

Dann, S. y Dann (2007): *AMA (2007) and the New Direction of Marketing, Competitive Marketing Strategy*, Pearson, Australia.

Dann, S. (2008): “Adaptation and Adoption of the American Marketing Association (2007) Definition for Social Marketing”, *Social Marketing Quarterly*, vol. 14 (2), pp. 92-100.

Dawes, J. (1999): “The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence”, *Marketing Bulletin*, 10, pp. 65-75, Research Note 3.

Dawes, J. (2000): "Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data", *Australian Journal of Management*, vol. 25 (2), pp. 173-200.

Day, G. y Wensly, R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52 (2), pp. 1-20.

Day, G. y Nedungadi, P. (1994): "Managerial Representations of Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, vol. 58 (2), pp. 31-44.

Day, G. Y Montgomery, D. (1999): "Charting New Direction for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 63 (Special Issue), pp. 3-13.

Day, G. (1998): "Organizing for Interactivity", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 12 (1), pp. 47-53.

Day, G. (2000a): "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 24-30.

Day, G (2000b): La Organización que Actúa en Función del Mercado, The Free Press, Bogotá.

Deighton, J. (1996): "Perspectives- The Future of Interactive Marketing". *Harvard Business Review*, November-December, pp. 151-152.

Dennis, W. Jr. (2003): "Raising Response Rates in Mail Surveys of Small Business Owners: Results of an Experiment", *Journal of Small Business Management*, vol. 41 (3), pp. 278-95.

Deng, S. y Dart, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10 (8), pp. 725-742.

Desatnick, R. (1987): Managing to Keep the Customer: How to Achieve and Maintain Superior Customer Service Throughout the Organization. Jossey Bash Publishers, San Francisco.

Deshpandé, R. (1983): "Paradigms Lost: On Theory and Method in Research in Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 47 (4), pp. 101-112.

Deshpandé, R. y Webster Jr., F. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, vol. 53 (1), pp. 3-15.

Deshpandé, R.; Farley, J. y Webster, F. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57 (1), pp. 23-27.

Deshpandé, R. y Farley, J. (1998): "Measuring Market Orientation: Generalization and synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2 (3), pp. 213-232.

Deshpandé, R.; Farley, J. y Bowman, D. (2004): "Tigers, Dragons and Others: Profiling High Performance in Asian Firms", *Journal of International Marketing*, vol. 12 (3), pp. 5-29.

Dev, S. y Schultz, D. (2005): "Simply Siva", *Marketing Management*, vol. 14 (2), pp. 36-42.

Dess, G. y Robinson, R. (1984): "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, vol. 5 (3), pp. 265-73.

Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. (2001): "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development", *Journal of Marketing Research*, vol. 38 (2), pp. 269-277.

Dillon, W. (2001): "How to Combine Multiple Items into a Composite Score", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 10 (1/2), pp. 62.

Dolnicar, S. (2002): "A Review of Unquestioned Standards in Using Cluster Analysis for Data-Driven Market Segmentation". <http://ro.uow.edu.au/commpapers/273>. Consultado el 8 de enero de 2005.

Donnelly, J. y George, W. (1985): Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago.

Drucker, P. (1996): El Ejecutivo Eficaz, Decimocuarta edición, Editorial Sudamericana S. A., Buenos Aires.

Dwyer, F., Schurr, P. y Oh, S. (1987): "Developing Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 52 (1), pp. 1-27.

Eco, U. (2000): Cómo Se Hace una Tesis. 24 a. edición, Editorial Gedisa, S. A., México.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1989): Servucción, El Marketing de Servicios, McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.

Enis, B. (1973): "Deepening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 37 (4), October, pp. 57-62.

Evans, J. y Laskin, R. (1994): "The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application". *Industrial Marketing Management*, vol. 23 (5), pp. 439-452.

Farrell M. y Oczkowski E (1997): "An analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective". *Marketing Bulletin*, vol. 8, pp. 30-40.

Felix, R.; Hinck, W. (2004): "Executive Insights: Market Orientation of Mexican Companies", *Journal of International Marketing*, vol. 13 (1), pp. 111-127.

Felton, A. (1959): "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, vol. 37 (July-August), pp. 55-60.

Ferrell, O. y Lucas, G. (1987): "An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 15 (3), pp. 12-23.

Fisk, R., Brown, S. y Bitner, M. (1993): "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature", *Journal of Retailing*, 69 (1), pp. 61-103.

Flavián, C., Fuster, A. y Polo, Y. (2004): "El Papel de la Orientación al Mercado en el Proceso de Desarrollo de la Estrategia", *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 22, 23 y 24 de Septiembre, Alicante, España.

Ford, D. (1990): Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. Academic Press, London.

Fornell, C. (1992): "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, 56 (1), pp. 6-21.

Fornell, C. y Wernerfelt, B. (1987): "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research*, vol. 24 (4), pp. 337-346.

Foxall, G. (1989): "Marketing's Domain", *European Journal of Marketing*, vol. 23 (8), pp. 7-22.

Gauzente, C. (1999): "Comparing Market Orientation Scales: A Content Analysis", *Marketing Bulletin*, 10, Research Note 4, pp. 1-6.

Geringer, J. y Herbert, L. (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 22 (2), pp. 249-263.

Gray, B., Matear S., Boshoff C. y Matheson, P. (1998): "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32 (9/10), pp. 884-903.

Greeley, G. y Foxall, G. (1997): "Multiple Stakeholders Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance", *Journal of Management Studies*, vol. 34 (2), pp. 259-284.

Greenley, G. (1995): "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK", *British Journal of Management*, No. 6, pp. 1-13.

Grönroos, C. (1978): "A Service-Oriented Approach to Marketing of Services", *European Journal of Marketing*, vol. 12 (8), pp. 588-601.

Grönroos, C. (1982): "An Apply Service Marketing Theory", *European Journal of Marketing*, vol. 16 (7), pp. 30-41.

Grönroos, C. (1989): "Defining Marketing. A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, vol. 23 (1), pp. 52-60.

Grönroos, C. (1990): "Relationship Approach to the Marketing Function in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, vol. 20 (1), pp. 3-11.

Grönroos, Ch. (1991): "The Marketing Strategy Continuum: A Marketing Concept for de 1990's", *Management Decision*, vol. 29 (1), pp. 7-13.

Grönroos, C. (1994): "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, vol. 32 (2), pp. 4-20.

Grönroos, Ch. (1995): "Relationship Marketing: the Strategy Continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 (4), pp. 252-254.

Grönroos, C. (1997): "Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies", *Journal of Marketing Management*, vol. 13 (5), pp. 407-419.

Grönroos, C. (2005): "What Can a Service Logic Offer Marketing Theory", *Working Papers 508*, Hanken School of Economics.

Grönroos, C. (2006): "Adopting a Service Logic for Marketing", *Marketing Theory*, vol. 6 (3), pp. 317-333.

Grönroos, C. (2008): "Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates?", *European Business Review*, vol. 20 (4), pp. 298-314.

Gummesson, E. (1979): "The Marketing of Professional Services-An Organization Dilemma", *European Journal of Marketing*, vol. 13 (5), pp. 308-318.

Gummesson, E. (1991): "Marketing Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer", *European Journal of Marketing*, vol. 25 (2), pp. 60-67.

Gummesson, E. (1994): "Broadening and Specifying Relationship Marketing", *Asia-Australia Marketing Journal*, vol. 2 (1), pp. 31-43.

Gummesson, E. (1996): "Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis", *European Journal of Marketing*, vol. 30 (2), pp. 31-44.

Gummesson, E. (1997): "Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30R Approach", *Journal of Management Decision*. Vol. 35 (4), pp. 267-272.

Gummesson, E. (1999): Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management. From 4 Ps to 30 Rs, Ed. Butterworth – Heinemann, Oxford.

Gummesson, E. (2002): Total Relationship Marketing. Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Gundlach, G., Achrol, R. y Mentzer, J. (1995): "The Structure of Commitment Exchange", *Journal of Marketing*, vol. 59 (1), pp. 78-92.

Gundlach, G. (2007): "The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 26 (2), pp. 243-250.

Green, K. Jr. e Inman, A. (2007): "Measuring Market Orientation in the Manufacturing Sector Using the MORTN Scale", *International Journal of Innovation and Learning*, vol. 4 (3), pp. 209-223.

Gwinner, K., Gremler, D. y Bitner, M. (1998): "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 26 (2), pp. 101-114.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2000): Multivariate Data Analysis. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall.

Harris, L. (1988): "Barriers to Market Orientation: The View from the Shopfloor", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 16 (3), pp. 221-228.

Harris, L. (2001): "Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence From UK Companies", *Journal of Management Studies*, vol. 31 (1), pp. 17-43.

Hart, S. y Banbury, C. (1994): "How Strategy-making Processes Can Make a Difference", *Strategic Management Journal*, vol. 15 (4), pp. 251-269.

Hagel, J. (1999): "Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 13 (1), pp. 55-65.

Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava (1998): "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62 (4), pp. 30-45.

Harker, M. (1999): "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 17 (1), pp. 13-20.

Harris, L. (1998): "Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Culture?", *European Journal of Marketing*, vol. 32 (3/4), pp. 354-373.

Harris, L. y Ogbonna, E. (2001): "Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, vol. 35 (5/6), pp. 744-764.

Hartenian, L. y Gudmundson, D. (2000): "Cultural Diversity in Small Business: Implications for Firm Performance", *Journal of Development Entrepreneurship*, vol. 5 (3), pp. 209-219.

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. y Schlesinger, L. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, March-April.

Hirschman, E. (1987): "People as Products: Analysis of a Complex Marketing Exchange", *Journal of Marketing*, vol. 51 (1), pp. 98-108.

Hisrich, R. (1992): "The Need for Marketing in Entrepreneurship", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 7 (3), pp. 53-57.

Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C. y Wright, M. (2000): "Strategy in Emerging Economies", *Academy of Management Journal*, vol. 43 (3), pp. 249-267.

Hooley, G., Lynch, J. y Shepherd, D. (1990): "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice", *European Journal of Marketing*, vol. 24 (9), pp. 7-24.

Houston, F., Gassenheimer J. y Maskulka J. (1992): "Marketing Exchange Transactions and Relationships", *The Marketing Book*, Butterworth Heinemann, Oxford.

Houston, F., Gassenheimer, J. y Maskulka, J. (1992): *Marketing Exchange Transactions and Relationships*, The Marketing Book, Butterworth Heinemann, Oxford.

Howard, J. (1957): *Marketing Management: Analysis and Decision*, Richard D. Irwin, Chicago.

Horng, S. y Cheng-Hsui, A. (1998): "Market Orientation of Small and Medium-Sized Firms in Taiwan", *Journal of Small Business Management*, vol. 36 (July), pp. 79-85.

Hultman, C. y Shaw, E. (2003): "The Interface Between Transactional and Relational Orientation in Small Service Firm's Marketing Behaviour: A Study of Scottish and Swedish Small Firms in the Service Sector", *Journal of Marketing: Theory and Practice*, vol. 11 (1), pp. 36-51.

Hunt, S. (1983): "General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 47 (Fall), pp. 9-17.

Hunt, S. (1994): "On Rethinking Marketing: Our Discipline, Our Practice, Our Methods", *European Journal of Marketing*, vol. 28 (3), pp. 13-25.

Hunt, S. y Goolsby, S. (1988): "The Rise and Fall of Functional Approach on Marketing. A Paradigm Displacement Perspective", *Historical Perspective in Marketing: Essays in Honor of S. Hollander, Nevett y Fullerton*, eds., 35-51.

Hunt, S. y Morgan, R. (1994): "Relationship Marketing in the Era of Network Competition", *Journal of Marketing Management*, vol. 3 (1), pp. 19-28.

Hunt, S. y Morgan, R. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, vol. 59 (2), pp. 1-15.

Hunt, S. (2007): "A Responsibilities Framework for Marketing as a Professional Discipline", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 26 (2), pp. 277-283.

Iacobucci, D. (1998): "Interactive Marketing and the Megamarket: Networks of Networks", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 12 (1), pp. 5-16.

Iacobucci, D. y Hibbard, J. (1999): "Towards an Encompassing Theory of Business Marketing Relationships (BMRs) and Interpersonal Commercial Relationships (ICRs): An Empirical Generalization", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 13 (3), pp. 13-33.

Iacobucci, D. (2002): *Marketing según Kellogg*. Ediciones Vergara, Barcelona.

Jackson, B. (1985): Winning and Keeping Industrial Customers. Lexington Books, MA.

Jain, S. y Bhatia, M. (2007): "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms", *VISION – The Journal of Business Perspectives*, vol. 11 (1), pp. 15-33.

Jaworski, B, Kohli, A. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, (3), pp. 53-70.

Johanson, J. y Mattsson, L. (1985): "Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 2, pp. 185-195.

Johnston, M. y Selnes, F. (2004): "Customer Portafolio Management: Towards a Dynamic Theory of Exchange Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 68 (2), pp. 1-17.

Jones, D. y Monieson, D. (1990): "Historical Research in Marketing: Retrospect and Prospect", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 18 (4), 269-278.

Judd, V. (1987): "Differentiate with the 5th P: People", *Industrial Marketing Management*, vol. 16 (4), pp. 241-247.

Kara, A., Spillan, J. y DeShields, Jr. (2005): "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale", *Journal of Small Business Management*, vol. 43 (2), pp. 105-118.

Keiningham, T., Cooil, B., Andreassen, T. and Aksoy, L. (2007): "A longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth", *Journal of Marketing*, vol. 71 (3), pp. 39-51.

Kerin, R. (1996): "In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 60 (1), pp. 1-13.

Kirca, A.; Jayachandran, S.; O. Bearden, W. (2005): "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, vol. 69 (2), pp. 24-41.

Kohli, A.; Jaworski, B. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54 (2), pp. 53-70.

Kohli, A.; Jaworski, B.; Kumar, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30 (4), pp. 467-477.

Kotler y Levy (1969): "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 33 (1), pp. 10-15.

Kotler, P. y Levy, S. (1969): "A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck", *Journal of Marketing*, vol. 33 (3), pp. 55-57.

Kotler, P. (1972): "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 36 (2), pp. 46-54

Kotler, P.; Armstrong, G. (1994): Mercadotecnia, 6ta. Edición, Prentice Hall Interamericana S. A. México.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2001): Marketing, Edición Adaptada a Latinoamérica, 8a. Edición, Prentice Hall, México.

Kotler, P., Jain, D. y Maesincee, S. (2002): El Marketing Se Mueve. Una Aproximación a los Beneficios, el Crecimiento y la Renovación. Ediciones Paidós, Barcelona.

Kotler, P. (2005): Las Preguntas Más Frecuentes Sobre Marketing, Editorial Norma S. A., Bogotá.

Kotler, P. y Keller, K. (2006): Dirección de Marketing, 12ª. Edición, Pearson Educación, Prentice Hall, México.

Kotler, P. y Zaltman, G. (1971): "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, vol. 35 (3), pp. 3-12.

Kotler, P. (1986): "Megamarketing", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 117-124.

Kuada, J.; Buatsi, S. (2005): "Market Orientation and Management Practices in Ghanaian Firms: Revisiting the Jaworski and Kohli Framework", *Journal of International Marketing*, vol. 13 (1), pp. 58-88.

Kumar, K., Subramanian, R. y Yauger, C. (1998): "Examining the Market Performance Relationship: A Context-specific Study", *Journal of Management*, vol. 24 (2), pp. 201-234.

Kurzbard, G. y Soldow, G. (1987): "Towards a Parametric Definition of Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 21 (1), pp. 37-47.

Lado, N. (1996): "Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados Económicos", *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, Nro. 31.

Lado, N. R.; Maydeu-Olivares, A. y Rivera, J. (1998a): "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Approach", *European Journal of Marketing*, vol. 32 (1/2), pp. 23-39.

Lado, N. R.; Maydeu-Olivares, A. y Martínez, M. (1998b): "El Nivel de la Orientación al Mercado en las Empresas Aseguradoras en España y en el Resto de Europa", *Revista Española de Investigaciones en Marketing – ESIC*, vol. 2, pp. 99-113.

Lado, N. (1999): "Los Componentes de la Orientación al Mercado: Un Estudio Exploratorio en el Mercado del Seguro de Europa y Estados Unidos", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5 (3), pp. 93-104

Lado, N. y Maydeu-Olivares, A. (2001): "Exploring the Link Between Market Orientation and Innovation in the European and U.S Insurance Markets", *International Marketing Review*, vol. 18 (2), pp. 130-144.

Lado, N., Duque, L. C. y Alvarez Bassi, D. (2010): "Current Marketing Practices and Market Orientation in the Context of an Emerging Economy: the Case of Uruguay". *Business Economics Series*, 10-42, Department of Business Administration, Universidad Carlos III de Madrid.

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (1998): Marketing, 4ta. Edición, International Thompson Editores S. A., México.

Lambin, J., Peeters, R. (1981): La gestión de marketing de las empresas, Ed. ICE, Madrid.

Lambin, J. (1995): Marketing Estratégico", Mc.Graw-Hill, Madrid.

Lambin, J. (1995b): "The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is too Important to be Left to Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector", *CEMS Business Review*, 1, 1-2, pp. 37-56.

Lambin, J. (2000): Market Driven Management, MacMillan Press, London.

Lazer, W. (1969): "Marketing Changing Social Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 33 (1), pp. 3-13.

Levitt, T. (1960): "Marketing Myopía", *Harvard Business Review*, vol. 38 (July-August), pp. 24-47.

Liljander, V. and Strandvik, T. (1995): "The Nature of Customer Relationships in Services", *Advances in Service Marketing and Management*, vol. 4, pp. 141-67.

Lindgreen, A., Davis, R., Brodie, R. Buchanan-Oliver, M. (2000): "Pluralism in Contemporary Marketing Practices", *The International Journal of Bank Marketing Bradford*, vol. 18 (6), pp. 294-308.

Little, V., Motion, J. y Brodie, R. (2006): "Advancing Understanding: The Contribution of Multi-Method Action Research-based Approaches to Knowledge Creation", *International Journal of Learning and Change*, vol. 1 (2), pp. 217-228.

Liu, Sandra S., Alan J. Dubinsky y Shi Yi-Zheng (2000): "Change to Survive: China's New State-owned Enterprises", *Global Focus: An International Journal of Business, Economics, and Social Policy*, vol. 12 (2), pp. 87-97.

Llonch, J. (1993): "Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa", Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona.

Lovelock, C. (1997): *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice-Hall Hispanoamericana S. A. México.

Luck, D. (1969): "Broadening the Concept of Marketing – Too Far", *Journal of Marketing*, vol. 33 (3), pp. 53-55.

Luck, D. (1974): "Social Marketing: Confusion Compounded", *Journal of Marketing*, vol. 38 (4), pp. 70-72.

Lusch, R. (2007): "Marketing Evolving Identity: Defining Our Future", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 26 (2), pp. 261-268.

Majaro, S. (1996): *La Esencia de la Mercadotecnia*, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

Malik, M y Naeem, B. (2009): "Identification of Drivers and Obstacles of Market Orientation among Diversified Industries of Pakistan", *South Asian Studies*, vol. 24, (2), pp. 322-333.

Matear, S., Osborne, P., Garrett, T. y Gray, B. (2002): "How Does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance?", *European Journal of Marketing*, vol. 36 (9/10), pp. 1058-75.

Matsuno, K. y Mentzer, J. (2000): "The Effect of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 64 (4), pp. 1-16.

Mavondo, F y Farrell, M. (2000): "Measuring Market Orientation: Are There Differences Between Business Marketers and Consumer Marketers?", *Australian Journal of Management*, vol. 25 (2), pp. 223-244.

Maydeu-Olivares, A. y Lado, N. (2003): "Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediated Model", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 14 (3), pp. 284-309.

Merton, R. (1968): Social Theory and Social Structure. Enlarged Edition 1968 (1949), The Free Press, New York.

Meziou, F. (1991): "Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 29 (4), pp. 72-78.

Mick, D. (2007): "The End(s) of Marketing and the Neglect of Moral Responsibility by the American Marketing Association", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 26 (2), pp. 289-292.

Martínez Gastey, J; Chamorro, F.; Martínez Ramos, E.; Sanz de la Tajada, L. y Vacchiano, C. (2000): La Investigación en Marketing, Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión (AEDEMO), Celeste Ediciones, Barcelona.

McCarthy, E. (1960): Basic Marketing: A Managerial Approach, 2th. Ed., Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

McCarthy, E. y Perrault, W. (1984): Basic Marketing, 8a. Ed., Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

McKenna, R. (1997): Real Time, Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer, Harvard Business School Press, Boston.

Moller, K. y Halinen, A. (2000): "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction", *Journal of Marketing Management*, vol. 16, (1-3), pp. 29-54.

Morgan, R. y Hunt, S. (1994): "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58 (3), pp. 20-38.

Munuera, J. (1992): "Evolución de las Dimensiones del Concepto de Marketing", *Información Comercial Española*, 707, pp. 126-142.

Munuera, J. y Rodríguez, A. (2002): Estrategias de Marketing, Teoría y Casos, Ediciones Pirámide, Madrid.

Murphy, G., Trailer, J. y Hill, R. (1996): "Measuring Performance in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Research*, vol. 36 (1), pp. 15-23.

Nalebuff, B. y Brandenburger, A. (1997): Coopetición. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Narver, J. y Slater, S. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54 (4), pp. 20-35.

Narver, J.; Slater, S. y MacLachlan, D. (2004): "Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21 (5), pp. 334-347.

Nevin, J. (1995): "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 (4), pp. 327-334.

Nicholls, W. (1974): "Conceptual Conflicts in Marketing", *Journal of Economics and Business*, vol. 26 (4), pp. 140-153.

Nunnally, J. (1987): Teoría Psicométrica, Ed. Trillas, México.

Olavarrieta, S. y Friedmann, R. (2008): "Market Orientation, Knowledge-related Resources and Firm Performance", *Journal of Business Research*, vol. 61 (6), pp. 623-630.

O'Malley, A. y Patterson M. (1998): "Vanishing Point: The Mix Management Paradigm Re-Viewed", *Journal of Marketing Management*, vol. 14 (8), pp. 829-851.

Page, N. y Sharp, B. (1997): "Relationships in Consumer Markets? A Typology of Transaction Types", *Proceedings 26th. EMAC Conference*, 2, 922-932.

Palmatier, R., Jarvis, C., Bechhoff, J. y Kardes, F. (2009): "The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 73 (5), pp. 1-18.

Palmer, Roger y Pels, J. (2005): Marketing Practice and Market Orientation: An Exploratory International Study", *Journal of Euromarketing*, vol. 14 (1/2), pp. 59-86.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49 (4), pp. 41-50.

Parsons, A., Zeisser, M. y Waitman, R. (1998): "Organizing Today for the Digital Marketing of Tomorrow", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 12 (1), pp. 31-46.

Payne, A. (1996): La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México.

Payne, A. y Frow, P. (2005): "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, vol. 69 (4), pp. 167-176.

Pearce, J., Robbins, D. y Robinson, R. (1987): "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 8 (2), pp. 125-134.

Peck, H., Payne, A., Christopher, M y Clark, M. (1999): Relationship Marketing. Strategy and Implementation. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford.

Pelham, A. (1997): “Market Orientation and Performance: The Moderating Effect of Product and Customer Differentiation,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 12 (5), pp. 276-296.

Pelham, A. (2000): “Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms”, *Journal of Small Business Management*, vol. 38 (1), pp. 148-168.

Pels, J. (1999): “Exchange Relationships in Consumer Markets?”, *European Journal of Marketing*, vol. 33 (1/2), pp. 19-37.

Pels, J., Coviello, N. y Brodie, R. (2000): “Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 8 (3), pp. 11-20.

Pels, J., Brodie, R. J. (2003): “Profiling Marketing Practice in an Emerging Economy: The Argentine Case”, *Journal of Global Marketing*, vol. 17 (1), pp. 1-28.

Pels, J., Brodie, R. J. and Johnston, W. J. (2004): “Benchmarking Business-to-Business Practices in Emerging and Developed Economies: Argentina Compared to the USA and New Zealand”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 19 (6), pp. 386-396.

Peppers, D. y Rogers, M. (1997): Enterprise One to One, Currency Double Day, New York.

Peppers, D. y Rogers, M. (2000): Uno por Uno. El Marketing del Siglo XXI. Ediciones Vergara, Buenos Aires.

Peppers, D., Rogers, M. y Dorf, B. (2000): Uno por Uno. Herramientas Para Poner en Práctica Su Plan de Marketing. Ediciones Vergara, Buenos Aires.

Peterson, R. (1995): "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 (4), pp. 278-281.

Peterson, R. y Jolibert, A. (1995): "A Meta-Analysis of Country of Origin Effects", *Journal of International Business Studies*, vol. 26 (4), pp. 883-899.

Prahalad, C. y Hart, S. (2002): "Fortunes at the Bottom of the Pyramid", *Strategy Business*, vol. 26, January.

Pulendran, S., Speed, R. y Widing, R. (2000): "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, vol. 25 (2), pp. 119-144.

Qu, R.; Ennew, C. (2003): "An Examination of the Consequences of Market Orientation in China", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11 (3), pp. 201-214.

Qu, Riliang and Christine T. Ennew (2005): "Developing a Market Orientation in a Transitional Economy: the Role of Government Regulation and Ownership Structure", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 25 (1), pp. 82-89.

Reid, M. (2008): "Contemporary Marketing in Professional Services", *Journal of Service Marketing*, vol. 22 (5), pp. 374-385.

Reinares, P. y Ponzoa, J. (2004): Marketing Relacional, Un Nuevo Enfoque para la Seducción y Fidelización del Cliente, 2da. Edición, Pearson Education, Madrid.

Riechheld, F. y W. Sasser (1990): Zero Defections: Quality Comes to Service, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 105-11.

Reichheld, F. (2003): The One Number You Need to Grow, *Harvard Business Review*, December, pp. 46-54.

Roderick, J.; Coviello, N.; Brookes, R.; y Litle, V. (1997): "Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices", *Journal of Marketing Management*, vol. 13, pp. 383-406.

Rodríguez Cano, C; Carrillat, F. y Jaramillo, F. (2004): "A Meta-analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21 (2), pp. 179-200.

Rust, R., Zahorik, A. y Keiningham, T. (1995): Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, *Journal of Marketing*, vol. 59 (2), pp. 58-70.

Sánchez, M. y Saravia, F. (1999): "Validez y Fiabilidad de Escalas", en F. J. Saravia (coord.), *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, pp. 363-392.

Sapienza, H., Smith, K. y Gannon, M. (1988): "Using Subjecting Evaluations of Organization Performance in Small Business Research", *American Journal of Small Business*, vol. 12 (3), pp. 45-53.

Saren, M. y Pels, J. (2008): "A Comment on Paradox and Middle-range Theory: Universality, Synthesis and Supplement", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 23 (2), pp. 105 - 107

Sheth, J., Gardner, D. y Garrett, D. (1988): *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons Inc., Nueva York.

Sheth, J. y Parvatiyar, a. (1995a): "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, vol. 4 (4), pp. 297-318.

Sheth, J. y Parvatiyar, A. (1995b): "Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 (4), pp. 255-271.

Sheth, J. (2002): "The future of relationship marketing", *Journal of Services Marketing*, vol. 16 (7), pp. 590-592.

Shani, D. y Chalasani, S. (1992): "Exploiting Niches Using Relationship Marketing". *Journal of Services Marketing*, vol. 9 (3), pp. 33-42.

Shapiro, B. (1988): "What the Hell is Market Oriented", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 119-125.

Shaw, E. (1995): "The First Dialogue on Macromarketing", *Journal of Macromarketing*, Spring, pp. 7-20.

Shipley, D. y Jobber, D. (1994): "Size Effects on Sales Management Practices of Small Firms: A Study of Industrial Distributors", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 14 (1), pp. 31-43.

Shultz, C. (2007): "Marketing as Constructive Engagement: A Post-AMA Synthesis", *Journal of Public Policy & Marketing*, 26 (Fall), pp. 293-301.

Sin, L.; Tse, A.; Yau, O.; Lee, J. y Chow, R. (2002): "The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in Service-Oriented Economy". *Journal of Services Marketing*, vol. 16(7), pp. 656-676.

Sierra, R. (1999): Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica, Editorial Paraninfo, Madrid.

Sin, L., Tse, A., Yau, O., Chow, R. y Lee, J. (2005): "Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type", *Journal of International Marketing*, vol. 13 (1), pp. 36-57.

Slater, S. y Narver, J. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationships?", *Journal of Marketing*, vol. 58 (1), pp. 46-55.

Slater, S. y Narver, J. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, vol. 59 (3), pp. 63-74.

Shostack, G. L. (1977): "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 41 (2), pp. 73-80.

Shuptrine, F. y Osmanski, F. (1975): "Marketing's Changing Role: Expanding or Contracting", *Journal of Marketing Research*, vol. 24 (3), pp. 280-289.

Slater, S. y Narver, J. (1993): "Product –Market Strategy and Performance: An Analysis of Miles and Snow Strategy Types", *European Journal of Marketing*, vol. 27 (10), pp. 33-51.

Slater, S. y Narver, J. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 58 (1), pp. 46-55.

Smith, K., Gannon, M., Grimm, C. y Mitchell, T. (1988): "Decision Making Behaviour in Smaller Entrepreneurial and Larger Professionally Managed Firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 3 (3), pp. 223-232.

Snoj, B. Milfelner, B. y Gabrijan, V. (2007): "An Examination of the Relationships among Market Orientation, Innovation Resources, Reputational Resources, and Company Performance in the Transitional Economy of Slovenia", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24 (3), pp. 151-164.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000): *Fundamentos de Marketing*, 11ª. Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México.

Storbacka, K.; Strandvick, T., y Gronroos, C. (1994): "Managing Customer Relationships for Profit: The dynamics of Relationship Quality". *International Journal of Service*, vol. 5 (5), pp. 21-38.

Touminen, M. y Möller, K. (1996): *Market Orientation: A State of the Art Review*, Inglaterra, Proceedings of the 25th EMAC Conference.

Tse, A., Sin, L., Yau, O., Lee, J. y Raymond Chow, R. (2003): "Market Orientation and Business Performance in a Chinese Business Environment", *Journal of Business Research*, vol. 56 (3), pp. 227-239.

Universidad de Deusto (2003): Guía de Tercer Ciclo 2003-2004, Artes Gráficas Rontegui, S. A. L., Bilbao.

Vargo, S. y Lusch, R. (2004): "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68 (1), pp. 1-17.

Verhees, F. y Meulenbergh, M. (2004): "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 42 (2), pp. 134-154.

Voss, G. y Giraud, Z. (2000): "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, vol. 64 (January), pp. 67-83.

Webster, F. (1988): "The Rediscovery of The Marketing Concept", *Business Horizons*, vol. 31 (3), pp. 29-39.

Webster, F. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56 (4), pp. 1-17.

Webster, F. (1994): Market Driven Management, John Wiley, New York, N.Y.

Webster, F. (1996): "Perspectives-The Future of Interactive Marketing", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 156-157.

Webster, F. (1998): "Commentary: Interactivity and Marketing Paradigm Shifts", *Journal of Marketing*, vol. 12 (1), pp. 54-55.

Wensley, R. (1995): "A Critical Review of Research in Marketing", *British Journal of Management*, vol. 6 pp. 63-82.

Wing, R. (1997): "Reconciling Marketing with Political Science", *Journal of Marketing Management*, vol. 13 (7), pp. 651-663.

Winston, E.; Dadzie, K. (2002): "Market Orientation of Nigerian and Kenyan Firms: The Role of Top Managers", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 17 (6), pp. 471-480.

Yang, Z. y Peterson, R. (2004): "Consumer Perceived Value, Satisfaction and Royalty: the Role of Switching Costs». *Psychology and Marketing*, vol. 21 (10), pp. 799-822.

Zeithaml, V. (2000): "Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn", *Journal of the Academic of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 67-85.

Zinkhan, G. y Williams, B. (2007): "The New American Marketing Association Definition of Marketing: An Alternative Assesment", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 26 (2), pp. 284-288.

Zurawicki, L.; Braidot, N. (2005): "Consumers during crisis: responses from the midle class in Argentina", *Journal of Business Research*, August, vol. 58 (8), pp. 1100-1109.

ANEXOS

**ANEXO I. Copia de Carta de Decano de la Facultad de Ciencias
Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay**



Montevideo, 05 de octubre de 2005

A quien corresponda:

Por la presente se deja constancia que Daniel Álvarez Bassi, es docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay y en este momento se encuentra abocado a la realización de una investigación de mercado sobre Prácticas actuales del Marketing en el Uruguay.
Sin otro particular, saluda atentamente,

Ec. Roberto Horta
Decano
Facultad de Ciencias Empresariales

Av. 8 de Octubre 2378 CP 11600, Montevideo, Uruguay
Teléfono: (598 2) 487 2717

ANEXO II. Copia de carta del presidente de la Cámara de Maldonado y Punta del Este



Maldonado, 17 de octubre de 2005

Estimado socio:

Se deja constancia que el Cr. Daniel Álvarez Bassi, profesor de la Universidad Católica del Uruguay, cuenta con el aval de esta Cámara para realizar una investigación sobre las Prácticas Actuales de Marketing en el Uruguay.

Los resultados de la investigación serán utilizados, en forma agregada (no por empresa individual), y manteniendo la total confidencialidad de las empresas participantes, para la presentación de su tesis doctoral correspondiente al Doctorado en Administración de Empresas en la Universidad de Deusto en España y será presentado directamente en España.

Como contrapartida de la colaboración de la Cámara Empresarial de Maldonado Punta del Este, el profesor Álvarez entregará a esta Cámara, en forma gratuita, un informe sobre las principales conclusiones de las prácticas de marketing desarrolladas por los integrantes de la Cámara.

Dado que este informe está sujeto a que un número importante de empresas contesten el cuestionario que servirá como base para el análisis, se solicita la mayor colaboración para aportar los datos requeridos.

Sin otro particular saludamos a Ud. atentamente.
Por Cámara Empresarial Maldonado-Punta del Este:

Juan Pígola
Presidente

ANEXO III. Cuestionario Modificado

Nro. Cuestionario

ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS ACTUALES DE MARKETING EN URUGUAY

Este cuestionario tiene como finalidad documentar las prácticas de marketing en el Uruguay y los factores que puedan influir sobre ellas. Los fines son estrictamente académicos y no comerciales. La presente investigación servirá como base para la realización de una tesis doctoral a ser defendida en la Universidad de Deusto, España.

Las respuestas a este cuestionario NO serán tratadas individualmente por empresa, sino a nivel agregado y le garantizamos la total confidencialidad de la información proporcionada.

Por favor devuelva el cuestionario lo antes posible, verificando que ha completado todas las preguntas. La calidad de los resultados depende del cuidado que los encuestados tomen. Si no está seguro de la respuesta a alguna pregunta, por favor no trate de “adivinar” la respuesta; consulte con otras personas en su organización. Responda veraz y honestamente; no hay respuestas “correctas” o “incorrectas”!

Recordamos que el estudio es estrictamente anónimo y bajo ningún concepto se revelará la identidad de las empresas participantes de la investigación.

Gracias por colaborar con este estudio!

NOMBRE DE EMPRESA ENCUESTADA

.....

Aclaración Importante: Con el fin de preservar la confidencialidad de los datos aportados, el nombre de la empresa no será codificado para este estudio. Se solicita, a los efectos de no duplicar a su empresa en esta investigación. Es suficiente que proporcione el nombre fantasía.

DATOS DEL ENCUESTADOR

Nombre.....

Teléfono de contacto.....

SECCIÓN A – SOBRE SU ORGANIZACIÓN	
¿Qué bienes-servicios comercializa? (por favor, marque todos los que correspondan)	
p1. Bienes de consumo	☐
p2. Bienes duraderos	☐
p3. Bienes industriales (a empresas)	☐
p4. Servicios a particulares	☐
p5. Servicios a empresas	☐
p6. Sin fines de lucro	☐
p7. Giro (o rubro) principal	
.....	
p8. Edad de su organización	
1. Menor o igual a 2 años	☐
2. Entre 3-5 años	☐
3. Entre 6 – 10 años	☐
4. Entre 11 - 30 años	☐
5. Más de 30 años	☐
p9. ¿Qué proporción de sus ingresos por ventas del último año proviene de exportaciones?	
1. Ninguna	☐
2. Menor o igual al 10%	☐
3. 11-25%	☐
4. 26-50%	☐
5. 51-79%	☐
6. Igual o Más del 80%	☐
99. N/C (Información no disponible)	☐
p10. Su organización es de propiedad	
1. Totalmente nacional	☐
2. Nacional y extranjera	☐
3. Totalmente extranjera	☐
p11. Su organización, ¿es una división o subsidiaria de una organización más grande?	
1. Si	☐
2. No	☐
p12. ¿Cuántas personas trabajan en su organización (número total de empleados)	
p13. ¿Cuántas personas desempeñan funciones en el área de marketing (excluyendo comerciales o ventas)?	
p14. ¿Cuántas personas desempeñan funciones en el área comercial o de ventas?	
p15. Indique qué tipo de mercado describe mejor al de su organización.	
1. Particulares	☐
2. Empresas	☐
3. Ambos	☐
p16. Indique qué categoría describe mejor la línea de negocios de su organización.	
1. Bienes	☐
2. Servicios	☐
3. Ambos	☐

SECCIÓN B – PRÁCTICAS DE MARKETING							
Algunas preguntas de esta sección pueden parecerle similares. Sin embargo, cada una ha sido construida para analizar aspectos específicos y separados de las prácticas de marketing. De ninguna manera tratan de ponerlo a prueba. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas en este cuestionario. Si no está seguro de la respuesta, por favor consulte con alguien de su organización. IMPORTANTE: responda a las preguntas en el contexto actual de cómo su organización se relaciona con sus clientes. Tenga presente que la escala utilizada es de 1 a 5, donde el 1 corresponde a “Nunca”, el 5 a “Siempre” y los valores 2, 3 ó 4 se utilizan para los matices intermedios correspondientes. El 99 debe utilizarse sólo en el caso de no contestar o no corresponder la pregunta.							
Las actividades de marketing de nuestra organización intentan:		Nunca		Siempre		N/C	
p17. atraer nuevos clientes.		1	2	3	4	5	99
p18. retener a los clientes.		1	2	3	4	5	99
p19. crear relaciones en ambos sentidos con los clientes, basándose en el uso de tecnologías para permitir este diálogo.		1	2	3	4	5	99
p20. desarrollar relaciones de cooperación con los clientes		1	2	3	4	5	99
p21. coordinar actividades internas, con los clientes y otros actores de nuestro amplio sistema de marketing (ej. proveedores, distribuidores, otras organizaciones)		1	2	3	4	5	99
p22. Nuestra organización posee un plan de marketing formal		SI ☐		No ☐			
		1		2			
Nuestro plan de marketing está enfocado en aspectos relacionados con: (En caso de no poseer un plan de marketing formal refiérase al enfoque de las actividades de marketing en su empresa)		Nunca		Siempre		N/C	
p23. nuestra oferta de productos-marcas-servicios.		1	2	3	4	5	99
p24. además de nuestra oferta, en nuestros clientes.		1	2	3	4	5	99
p25. la gestión de tecnologías de la información para potenciar las relaciones con los clientes individuales.		1	2	3	4	5	99
p26. relaciones “one-to-one” con nuestros clientes o individuos en las organizaciones con las que tratamos.		1	2	3	4	5	99
p27. la red de relaciones entre individuos y organizaciones en nuestro amplio sistema de marketing (proveedores, distribuidores y otras organizaciones).		1	2	3	4	5	99
Frente a nuestro mercado, nuestro principal objetivo es :		Nunca		Siempre		N/C	
p28. generar beneficios u otra medida de resultados financiero.		1	2	3	4	5	99
p29. además de las transacciones monetarias, adquirir información de los clientes para nuestra base de datos.		1	2	3	4	5	99
p30. crear información para generar un diálogo con muchos clientes identificados.		1	2	3	4	5	99
p31. construir relaciones a largo plazo con clientes específicos.		1	2	3	4	5	99
p32. establecer relaciones con numerosas organizaciones de nuestro mercado o nuestro amplio sistema de marketing (por ej. proveedores, distribuidores y otras organizaciones).		1	2	3	4	5	99
El contacto de nuestra organización con sus clientes es:		Nunca		Siempre		N/C	
p33. impersonal, sin contacto individualizado.		1	2	3	4	5	99
p34. algo personalizado (por ejemplo vía mailing directo).		1	2	3	4	5	99
p35. interactivo vía tecnología, como por ej. Internet.		1	2	3	4	5	99
p36. interpersonal (Ej. incluyendo contacto one-to-one entre el personal y el cliente)		1	2	3	4	5	99
p37. desde impersonal a interpersonal a través de empresas pertenecientes a nuestra amplia red del sistema de marketing (ej. distribuidores, proveedores y otras organizaciones).		1	2	3	4	5	99

El tipo de relación con nuestros clientes se caracteriza por:	Nunca					Siempre	N/C
p38. transacciones puntuales.	1	2	3	4	5		99
p39. contacto ocasional (por ej. vía mailing directo).	1	2	3	4	5		99
p40. interactividad basada en tecnología en tiempo real (por ej. a través de internet).	1	2	3	4	5		99
p41. interacción interpersonal (contacto con personas de nuestra empresa)	1	2	3	4	5		99
p42. contacto con personas en nuestra organización y además de nuestro amplio sistema de marketing (ej. distribuidores, proveedores y otras organizaciones).	1	2	3	4	5		99
Nuestros recursos de marketing (tiempo, personas y recursos financieros) son invertidos en:	Nunca					Siempre	N/C
p43. producto, promoción, precio y actividades de distribución (o alguna combinación de éstas).	1	2	3	4	5		99
p44. tecnología de bases de datos para mejorar la comunicación con nuestros clientes.	1	2	3	4	5		99
p45. tecnología interactiva (ej. a través de Website de Internet).	1	2	3	4	5		99
p46. establecer y mantener relaciones personales con clientes individuales.	1	2	3	4	5		99
P47. desarrollar nuestras relaciones de red dentro de nuestro mercado o amplio sistema de marketing (distribuidores, proveedores y otras organizaciones).	1	2	3	4	5		99
En nuestra organización, las actividades de marketing son desarrolladas por:	Nunca					Siempre	N/C
p48. Directivos funcionales de marketing (por ej. Gerente de Marketing, Gerente de Producto, etc.)	1	2	3	4	5		99
p49. Especialistas de marketing (por ej. Gerente de Servicio al cliente)	1	2	3	4	5		99
p50. Personal de marketing con especialistas en tecnología-informática, y otros altos directivos	1	2	3	4	5		99
p51. Muchos empleados (a través de distintas áreas funcionales y niveles jerárquicos)	1	2	3	4	5		99
p52. El Gerente General	1	2	3	4	5		99
Nuestra comunicación de marketing abarca:	Nunca					Siempre	N/C
p53. Comunicación de la organización dirigida hacia el mercado masivo	1	2	3	4	5		99
p54. Comunicación de la organización dirigida a segmento(s) de mercado o consumidores específicos	1	2	3	4	5		99
p55. El uso de tecnologías para comunicarse con muchos clientes individualmente	1	2	3	4	5		99
p56. Individuos en varios niveles de la organización interactuando <i>personalmente</i> con sus clientes individuales.	1	2	3	4	5		99
p57. Altos directivos relacionándose con otros directivos de diversas organizaciones de nuestro mercado o sistema de marketing amplio (ej. distribuidores, proveedores y otras organizaciones)	1	2	3	4	5		99

En general, el enfoque de nuestra organización respecto a los Clientes incluye:		Nunca					Siempre	N/C
p58. Gestión del marketing mix para atraer y satisfacer a los clientes en el mercado, en general o en el/los segmento/s específico/s.		1	2	3	4	5		99
p59. El uso de bases de datos para dirigirse y retener los clientes en un segmento de mercado específico o nicho de mercado		1	2	3	4	5		99
p60. El uso de Internet y otras tecnologías interactivas para crear/mediar el diálogo entre la empresa y sus clientes.		1	2	3	4	5		99
p61. Desarrollar <i>interacciones personales</i> entre empleados y clientes individuales.		1	2	3	4	5		99
p62. Posicionar a la empresa en la amplia red-sistema de la organización (a saber: proveedores, clientes, distribuidores y otros grupos de interés).		1	2	3	4	5		99
SECCIÓN C – Sobre la distribución de los recursos en su Organización								
Nuestra Organización dedica recursos (fondos, personal especializado, tiempo de gestión, etc.) a las siguientes tareas:	No lo hemos usado para nada	Dedicación pequeña, y pocas veces	Dedicación pequeña pero continua.	Dedicación amplia pero pocas veces	Amplia y continua dedicación	N/C		
p63. <u>Promoción de ventas</u> a los intermediarios y/o usuarios finales (por ejemplo descuentos por volumen, muestras gratis, etc.)	1	2	3	4	5	99		
p64. <u>Valor del producto-servicio y mejoras de costes:</u> rediseñando nuestra oferta para reducir costes y/o incrementar el valor agregado	1	2	3	4	5	99		
p65. <u>Comunicación de marketing integrada:</u> programas de comunicación globales de la empresa para presentar una voz coordinada y uniforme a todos nuestros públicos (ej. intermediarios, usuarios finales, proveedores, inversores).	1	2	3	4	5	99		
p66. <u>Información sobre competencia:</u> obtener, analizar y diseminar información actualizada, detallada y útil sobre nuestros competidores directos.	1	2	3	4	5	99		
p67. Información sobre clientes: obtener, analizar y diseminar información actualizada, detallada y útil sobre nuestros clientes.	1	2	3	4	5	99		

p68. <u>Información sobre el entorno</u> : obtener, analizar y diseminar información actualizada, detallada y útil sobre el entorno social, económico, político y legal.	1	2	3	4	5	99
p69. <u>Marketing One-to-one</u> : programas para adaptar los productos-servicios de forma de responder a las necesidades de cada cliente.	1	2	3	4	5	99
p70. <u>Mejoras en el proceso de prestación de servicios</u> : programas diseñados para evaluar y resolver los aspectos que surgen al servir nuestros clientes.	1	2	3	4	5	99
p71. <u>Retención de clientes</u> : programas diseñados para conservar e incrementar los negocios con los intermediarios y clientes de mayor valor para la empresa.	1	2	3	4	5	99
p72. <u>Gestión de la cadena de entrada de suministros</u> : programas para trabajar con los proveedores de forma de obtener calidad de inputs (servicios, suministros) más eficientemente.	1	2	3	4	5	99
p73. <u>Gestión de los flujos de salida</u> : programas de trabajo con los intermediarios y/o clientes finales para abastecerlos de forma más eficiente.	1	2	3	4	5	99
p74. <u>Colaboración industrial</u> : actividades concertadas a través de asociaciones industriales, agrupaciones de exportadores, etc. para alcanzar metas comunes de nuestra industria.	1	2	3	4	5	99
p75. <u>Servicios On-line</u> : sistemas electrónicos (por ej. Web, Internet) para responder a las necesidades de información de los clientes (seguimiento de pedidos, facturas, devoluciones).	1	2	3	4	5	99
p76. <u>Compra y/o venta On-line</u> : sistemas electrónicos (por ej. Web, Internet) para ayudar a los clientes y proveedores a comprar y vender, ver los productos y negociar con nuestro personal.	1	2	3	4	5	99

SECCIÓN D – SOBRE EL ENTORNO DEL NEGOCIO						
¿Cómo caracterizaría el entorno en el que se ha desarrollado su organización en los últimos 3 años?	<i>Nunca</i>				<i>Siempre</i>	N/C
p77. Oportunidades de crecimiento del mercado	1	2	3	4	5	99
p78. Nuevos productos y servicios disponibles para nuestros clientes	1	2	2	4	5	99
p79. Grandes requerimientos tecnológicos para servir a los clientes	1	2	3	4	5	99
p80. Clientes con sofisticación y expectativas de producto-servicios cada vez más elevadas.	1	2	3	4	5	99
p81. Mayor diversidad en las necesidades de los grupos de clientes objetivo (de los diferentes segmentos de clientes).	1	2	3	4	5	99
p82. Mayor diversidad de los enfoques de marketing que son utilizados por nuestros competidores	1	2	3	4	5	99
p83. Competidores con abundantes recursos financieros, técnicos y de marketing.	1	2	3	4	5	99
p84. Competencia intensa.	1	2	3	4	5	99
p85. Situaciones en las cuales el entorno político ha sido adverso o difícil de predecir.	1	2	3	4	5	99
p86. Situaciones en las cuales las leyes, regularizaciones y procedimientos administrativos han sido adversos o difícil de predecir.	1	2	3	4	5	99
p87. Situaciones en las cuales el crecimiento económico, los tipos de cambio, tasas de inflación o de interés han sido adversos o difícil de predecir	1	2	3	4	5	99
p88. Situaciones en las cuales ha sido difícil de predecir el resultado de nuestras decisiones de marketing	1	2	3	4	5	99
p89. Situaciones en las cuales es difícil de predecir la reacción de los competidores a los cambios del entorno.	1	2	3	4	5	99
p90. Situaciones en las cuales ha sido necesario tomar decisiones sin tener alternativas de elección.	1	2	3	4	5	99
p91. Situaciones en las cuales ha sido difícil calibrar cómo los competidores iban a responder a nuestras acciones.	1	2	3	4	5	99
¿Cuál ha sido la experiencia de su organización al tratar con sus clientes? <i>Por favor, marque la columna que mejor describe a sus clientes en cada uno de los siguientes criterios.</i>	<i>Nunca</i>				<i>Siempre</i>	N/C
p92. Son honestos y confiables con la información compartida por la empresa	1	2	3	4	5	99
p93. Se puede esperar que cumplan con lo acordado	1	2	3	4	5	99
p94. Son sensibles a los problemas de la empresa	1	2	3	4	5	99
p95. Están dispuestos a compartir ideas e información	1	2	3	4	5	99
p96. Abiertos a nuevas ideas.	1	2	3	4	5	99
p97. Es arriesgado hacer negocios con los clientes que no son conocidos por la empresa con cierta anterioridad.	1	2	3	4	5	99
p98. Informes bancarios, ratios de crédito, clearing de informes u otros similares son utilizados para calificar a los clientes no conocidos por nuestra organización.	1	2	3	4	5	99

¿Cuál ha sido la experiencia de su organización al tratar con sus proveedores? <i>Por favor, marque la columna que mejor describe a sus proveedores en cada uno de los siguientes criterios.</i>	Nunca					Siempre	N/C
p99. Son honestos y confiables con la información compartida por la empresa	1	2	3	4		5	99
p100. Se puede esperar que cumplan con lo acordado	1	2	3	4		5	99
p101. Son sensibles a los problemas de la empresa	1	2	3	4		5	99
p102. Están dispuestos a compartir ideas e información	1	2	3	4		5	99
p103. Están abiertos a nuevas ideas.	1	2	3	4		5	99
p104. Es arriesgado hacer negocios con proveedores que no son conocidos por la empresa con cierta anterioridad.	1	2	3	4		5	99
p105. Informes bancarios, ratios de crédito y otros similares son utilizados para calificar a los proveedores no conocidos por nuestra organización.	1	2	3	4		5	99

SECCIÓN E – ORIENTACIÓN AL MERCADO							
<i>Para esta sección se utilizará una escala de “1 a 5” para indicar en qué medida las proposiciones presentadas describen el grado de orientación al mercado de su empresa. Un valor “1” significa que la proposición “no se corresponde en nada” a la realidad de su empresa y un valor “5” significa que la misma “corresponde totalmente”. Los valores intermedios le permiten matizar su opinión. Por ej. el valor “3” indica que la proposición “se corresponde más o menos” a la realidad de su empresa. Nuestras proposiciones tratan de describir un estado de los hechos. Le solicitamos a Ud. que nos dé su opinión sobre la medida en que estas proposiciones reflejan la realidad de su empresa. Sus percepciones y puntos de vista son los que cuentan, considerando que no existen ni malas ni buenas respuestas.</i>							
ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE En nuestra Organización	No corresponde en nada		Corresponde Totalmente			N C	
p106. Medimos sistemáticamente y frecuentemente el grado de satisfacción de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	99	
p107. Realizamos un seguimiento constante de la evolución de las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.	1	2	3	4	5	99	
p108. Conocemos muy bien los factores que influyen en el comportamiento de compra de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	99	
p109. Recogemos información necesaria para detectar la aparición de nuevos segmentos del mercado, es decir, grupo de clientes con nuevas necesidades.	1	2	3	4	5	99	
p110. Tenemos siempre información completa y actualizada sobre la evolución de la imagen que nuestros clientes actuales y potenciales tienen de nuestros productos.	1	2	3	4	5	99	
p111. Somos más rápidos que la competencia al responder a los cambios en las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	99	

ORIENTACIÓN HACIA EL DISTRIBUIDOR /INTERMEDIARIOS p.112. En nuestra Organización comercializamos o promovemos los productos o servicios a través de intermediarios, distribuidores o agentes. <i>(En caso de haber contestado Sí a la pregunta anterior, continúe desde la pregunta 113. En caso contrario, por favor pase a la pregunta 118).</i>		SI ☐ 1 No ☐ 2				
En nuestra Organización		<i>No corresponde en nada</i>		<i>Corresponde Totalmente</i>		N C
p113. Disponemos permanentemente de una medida del grado de satisfacción de nuestros distribuidores-intermediarios.	1	2	3	4	5	99
p114. Analizamos regularmente las necesidades actuales de nuestros distribuidores-intermediarios.	1	2	3	4	5	99
p115. Conocemos con precisión los problemas que pueden ocasionar la comercialización de nuestros productos a nuestros distribuidores-intermediarios.	1	2	3	4	5	99
p116. Modificamos los atributos de nuestros productos para adaptarlos a las necesidades de nuestros distribuidores-intermediarios.	1	2	3	4	5	99
p117. Reaccionamos rápidamente para satisfacer las quejas de nuestros distribuidores-intermediarios.	1	2	3	4	5	99
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA						
En nuestra Organización						
p118. Conocemos muy bien los objetivos y las estrategias de nuestros competidores.	1	2	3	4	5	99
p119. Conocemos muy bien las fortalezas y debilidades de nuestros competidores.	1	2	3	4	5	99
p120. Mantenemos un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de las variables de marketing (producto-servicio, precio, comunicación y distribución) de nuestros competidores.	1	2	3	4	5	99
p121. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia.	1	2	3	4	5	99
p122. Emprendemos acciones para anticiparnos a la competencia.	1	2	3	4	5	99
ORIENTACIÓN AL ENTORNO						
En nuestra Organización						
p123. Evaluamos sistemáticamente el impacto de las variables del entorno (sociales, legales, económicas, tecnológicas, etc.) sobre nuestros clientes.	1	2	3	4	5	99
p124. Desarrollamos estrategias para influenciar a los grupos clave del entorno (asociaciones de consumidores, grupos políticos, etc.).	1	2	3	4	5	99

COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL En nuestra empresa:	No corresponde en Nada		Corresponde Totalmente			
p125. Las informaciones importantes sobre el mercado son siempre difundidas a todas las áreas funcionales (departamentos) de la empresa.	1	2	3	4	5	99
p126. Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con las otras áreas-departamentos de la empresa.	1	2	3	4	5	99
p127. Hemos implementado acciones para que cada empleado de la empresa se sienta individualmente comprometido con la satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5	99
p128. Organizamos periódicamente reuniones con los distintos sectores (divisiones departamentos o áreas) de la empresa para analizar todas las informaciones importantes del mercado.	1	2	3	4	5	99
p129. Estimulamos los intercambios informales de información entre los diferentes sectores (divisiones, departamentos o áreas) de la empresa.	1	2	3	4	5	99

SECCIÓN F – SOBRE MEDIDAS DE RESULTADOS

En este apartado le solicitamos información sobre algunas medidas de resultados/desempeño empresarial. Se recuerda que, bajo ningún concepto serán revelados los datos de las empresas participantes en la presente investigación. En caso de no poder acceder a responder alguna pregunta en particular le rogamos que la deje en blanco y pase a responder la siguiente.

p130. ¿Cuál ha sido el nivel de los ingresos por ventas (estimado) de su empresa en el último año?

U\$S_____

	Ha disminuido en:					Sin cambio	Ha aumentado en:				
	Más de 30%	21 a 30%	11 a 20%	6 a 10%	1 a 5%		1 a 5%	6 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	Más de 30%
p131. En el último año, ¿cuál ha sido el cambio en los ingresos por ventas de su empresa?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
p132. ¿Cuál ha sido el ROI (Retorno sobre la inversión) del último año de su empresa? _____%											
	Ha disminuido en:					Sin cambio	Ha aumentado en:				
	Más de 30%	21 a 30%	11 a 20%	6 a 10%	1 a 5%		1 a 5%	6 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	Más de 30%
p133. ¿Cuál ha sido el cambio en su ROI en el último año? (por ej. si ha caído de 15% al 10%, ha disminuido en 5%)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
p134. Cuota de mercado del último año?: _____% (promedio)											

	Ha disminuido en:					Sin cambio	Ha aumentado en:				
	Más de 30%	21 a 30%	11 a 20%	6 a 10%	1 a 5%		1 a 5%	6 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	Más de 30%
p135. ¿Cuál ha sido el cambio en su cuota de mercado en el último año?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Evalúe, por favor, el uso en actualidad en su organización de las siguientes medidas de resultados.	<i>Nunca se usa</i>					<i>Siempre se usa</i>	NC
p136. Ingresos por ventas	1	2	3	4	5		99
p137. Beneficios operativos	1	2	3	4	5		99
p138. Cuota de mercado	1	2	3	4	5		99
p139. ROI (return on investment) retorno de la inversión	1	2	3	4	5		99
p140. Rentabilidad global	1	2	3	4	5		99
p141. Captación de nuevos clientes	1	2	3	4	5		99
p142. Retención de clientes actuales	1	2	3	4	5		99
p143. Satisfacción del cliente	1	2	3	4	5		99
p144. Otras medidas de resultados (<i>especificar</i>)	1	2	3	4	5		99
¿Cómo ha sido el resultado de su empresa en el último año comparado con el año anterior?	Mucho peor	Algo peor	Aprox. el mismo	Algo mejor	Mucho mejor		NC
p145. Ingresos por ventas	1	2	3	4	5		99
p146. Beneficios operativos	1	2	3	4	5		99
p147. Cuota de mercado	1	2	3	4	5		99
p148. ROI (return on investment) retorno de la inversión	1	2	3	4	5		99
p149. Rentabilidad global	1	2	3	4	5		99
p150. Captación de nuevos clientes	1	2	3	4	5		99
p151. Retención de clientes actuales	1	2	3	4	5		99
p152. Satisfacción del cliente	1	2	3	4	5		99
p153. Otras medidas de resultados (<i>especificar</i>)	1	2	3	4	5		99

¿Cuál ha sido el resultado de su empresa en el último año comparado su principal competidor?	Mucho peor	Algo peor	Aprox. el mismo	Algo mejor	Mucho mejor	N/ C
p154. Ingresos por ventas	1	2	3	4	5	99
p155. Beneficios operativos	1	2	3	4	5	99
p156. Cuota de mercado	1	2	3	4	5	99
p157. ROI (return on investment) retorno de la inversión	1	2	3	4	5	99
p158. Rentabilidad global	1	2	3	4	5	99
p159. Captación de nuevos clientes	1	2	3	4	5	99
p160. Retención de clientes actuales	1	2	3	4	5	99
p161. Satisfacción del cliente	1	2	3	4	5	99
p162. Otras medidas de resultados (<i>especificar</i>)	1	2	3	4	5	99
¿Cuál ha sido el resultado de su empresa en el último año respecto a las expectativas de sus directivos?	Mucho peor	Algo peor	Aprox. el mismo	Algo mejor	Mucho mejor	NC
p163. Ingresos por ventas	1	2	3	4	5	99
p164. Beneficios operativos	1	2	3	4	5	99
p165. Cuota de mercado	1	2	3	4	5	99
p166. ROI (return on investment) retorno de la inversión	1	2	3	4	5	99
p167. Rentabilidad global	1	2	3	4	5	99
p168. Captación de nuevos clientes	1	2	3	4	5	99
p169. Retención de clientes actuales	1	2	3	4	5	99
p170. Satisfacción del cliente	1	2	3	4	5	99
p171. Otras medidas de resultados (<i>especificar</i>)	1	2	3	4	5	99

SECCIÓN G - Datos del encuestado				
p172. ¿Cuál es el título de su cargo actual en la empresa?				
p173. ¿Desde cuándo ocupa ese cargo?	☐ Menos de 1 año	☐ 1-3 años	☐ 4-5 años	☐ Más de 5 años
p174. ¿Desde cuándo trabaja en la empresa?	☐ Menos de 1 año	☐ 1-3 años	☐ 4-5 años	☐ Más de 5 años
p175. ¿Cuál es su nivel más alto de estudios que haya completado? 1. ☐ Primaria 2. ☐ Secundaria (incluye Preparatorio) 3. ☐ UTU 4. ☐ Universidad (especificar título) 5. ☐ Postgrado (especificar) 6. ☐ Otros (especificar)				
p176. ¿Tiene Ud. alguna educación formal en marketing? 1. Sí (<i>En este caso especificar</i>) 2. No ☐				
p177. ¿Su edad? ☐ menos 25 años ☐ 26 - 35 años ☐ 36 - 45 años ☐ 46 - 55 años ☐ 56 o más				

ANEXO IV. Cuestionario final

SECCIÓN A. SOBRE SU EMPRESA	
p1. Giro (o rubro) principal	
p2. ¿Cuántos años hace que abrió su empresa? 2 años o menos ☐ 1 De 3 a 5 años ☐ 2 Entre 6 a 10 años ☐ 3 Entre 11 y 30 años ☐ 4 Más de 30 años ☐ 5	
p3. Su empresa, ¿realiza exportaciones? SI 1 ☐ NO 2 ☐	
(En caso de haber contestado <i>Sí</i> a la pregunta anterior, pase a la pregunta 4. En caso contrario, pase a la pregunta 5).	
p4. ¿Qué porcentaje aproximado de las ventas de la empresa provienen de exportaciones? Menor o igual al 10% ☐ 1 Del 11 al 50% ☐ 2 Más del 50% ☐ 3 N/C ☐ 99	
p5. Su empresa es de propiedad 1. Totalmente nacional ☐ 2. Nacional y extranjera ☐ 3. Totalmente extranjera ☐	
p6. ¿Cuántos empleados trabajan en su empresa? 1 a 4 empleados ☐ 1 5 a 19 empleados ☐ 2 20 a 99 empleados ☐ 3 100 a 300 empleados ☐ 4 Más de 300 empleados ☐ 5	
p7. ¿Cuántas personas en su empresa se dedican a las actividades de ventas?	
p8. Las ventas de los productos y servicios ofrecidos por su empresa, se dirigen principalmente a: 1. Clientes particulares ☐ 1 2. Empresas ☐ 2 3. Ambos ☐ 3 N/C ☐	

SECCIÓN B – SOBRE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN SU EMPRESA							
<i>IMPORTANTE: responda a las preguntas en el contexto actual de cómo su empresa se relaciona con sus clientes. (LEER OPCIONES).</i>							
Las actividades de su empresa intentan:	Muy pocas Nunca		Casi A veces		Siempre Siempre		NC
p9. atraer nuevos clientes.	1	2	3	4	5	99	
p10. retener a los clientes.	1	2	3	4	5	99	
p11. crear relaciones con los clientes basándose en el uso de base de datos.	1	2	3	4	5	99	
p12. desarrollar relaciones de cooperación con los clientes	1	2	3	4	5	99	
p13. coordinar actividades entre los diferentes departamentos de su empresa y los clientes, los proveedores, los distribuidores y otras empresas con las cuales interactúa su empresa.	1	2	3	4	5	99	
Las actividades que se realizan en su empresa están enfocadas en aspectos relacionados con:	Muy pocas Nunca		Casi A veces		Siempre Siempre		NC
p14. los productos y servicios y la marca de la empresa	1	2	3	4	5	99	
p15. además de en los productos y servicios de la empresa, se focaliza también en sus clientes.	1	2	3	4	5	99	
p16. la obtención y actualización de base de datos para potenciar las relaciones con los clientes individuales.	1	2	3	4	5	99	
p17. relaciones personalizadas con sus clientes.	1	2	3	4	5	99	
p18. la generación y el mantenimiento de relaciones entre la empresa y sus proveedores, distribuidores y otras organizaciones de interés para la empresa	1	2	3	4	5	99	

Frente al mercado en el cual interactúa su empresa, el principal objetivo es :	Muy pocas veces			Casi siempre		NC
	Nunca	veces	A veces	siempre	Siempre	
p19. la obtención de ganancias	1	2	3	4	5	99
p20. además de tener como objetivo la obtención de ganancias, toma acciones para obtener información para la base de datos de clientes	1	2	3	4	5	99
p21. obtener información para generar un diálogo con muchos clientes identificados y de interés para la empresa.	1	2	3	4	5	99
p22. construir relaciones a largo plazo con clientes específicos.	1	2	3	4	5	99
p23. establecer relaciones con otras organizaciones del mercado (por ej. con proveedores, distribuidores y otras organizaciones de interés).	1	2	3	4	5	99
El contacto de su empresa con sus clientes es:	Muy pocas veces			Casi siempre		NC
	Nunca	veces	A veces	siempre	Siempre	
p24. sin contacto individualizado (personal) o sea contacto impersonal	1	2	3	4	5	99
p25. algo personalizado (por ejemplo a través de la utilización de envío de folletos con promociones a determinados clientes).	1	2	3	4	5	99
p26. interactivo, por ejemplo utilizando Internet.	1	2	3	4	5	99
p27. contacto personalizado entre el personal de la empresa y el cliente, o sea contacto interpersonal	1	2	3	4	5	99
p28. desde impersonal a interpersonal a través de empresa o incluso a través de otras empresas con las que su empresa mantiene alianzas o ciertas relaciones de interés mutuo (tales como distribuidores, proveedores y otras empresas).	1	2	3	4	5	99
El tipo de relación con sus clientes se caracteriza por:	Muy pocas veces			Casi siempre		NC
	Nunca	veces	A veces	siempre	Siempre	
p29. ventas puntuales.	1	2	3	4	5	99
p30. contacto ocasional, por ej. utilizando mailing directo.	1	2	3	4	5	99
p31. interacción en tiempo real, por ej. utilizando Internet.	1	2	3	4	5	99
p32. interacción interpersonal (contacto con personas de su empresa).	1	2	3	4	5	99
p33. contacto con personas tanto de su empresa como a través de personal de otras empresas con las cuales su empresa mantiene relaciones de interés mutuo, tales como proveedores, distribuidores y otras empresas.	1	2	3	4	5	99
Los recursos de su empresa (tiempo, personas y recursos financieros) son invertidos en:	Muy pocas veces			Casi siempre		NC
	Nunca	veces	A veces	siempre	Siempre	
p34. la adaptación de los productos y servicios ofrecidos, actividades de promoción y de distribución, análisis de fijación de los precios (o alguna combinación de éstas).	1	2	3	4	5	99
p35. la obtención y el mantenimiento de bases de datos para mejorar la comunicación con los clientes.	1	2	3	4	5	99
p36. el desarrollo y mantenimiento de páginas de Internet (sitio web) o sea tecnología interactiva.	1	2	3	4	5	99
p37. establecer y mantener relaciones personales con clientes individuales.	1	2	3	4	5	99
p38. desarrollar y mantener las relaciones con todos los integrantes de la red de la empresa tales como proveedores, distribuidores y otras empresas que resultan de interés para la propia empresa.	1	2	3	4	5	99

La comunicación (por ej. publicidad, promociones y otras comunicaciones) que realiza su empresa abarca:	Muy pocas		Casi		Siempre	NC
	Nunca	veces	A veces	siempre		
p39. Comunicación de la empresa dirigida hacia el mercado en general (o sea mercado masivo)	1	2	3	4	5	99
p40. Comunicación de la empresa dirigida a determinados segmentos de consumidores.	1	2	3	4	5	99
p41. La comunicación con muchos clientes individuales utilizando las bases de datos de los clientes que posee la empresa.	1	2	3	4	5	99
p42. Personal de los diferentes departamentos de la empresa y de diferentes cargos, interactuando <i>personalmente</i> con los clientes individuales.	1	2	3	4	5	99
p43. Altos directivos de la empresa relacionándose con otros directivos de otras empresas con las cuales mantiene vínculos comerciales.	1	2	3	4	5	99
En general, el enfoque de su empresa respecto a los clientes incluye:	Muy pocas		Casi		Siempre	NC
	Nunca	veces	A veces	siempre		
p44. La utilización de herramientas para atraer y satisfacer a los clientes en el mercado en general o en determinados segmentos específicos.	1	2	3	4	5	99
p45. El uso de bases de datos para dirigirse y retener a los clientes de un segmento de mercado específico o nicho de mercado.	1	2	3	4	5	99
p46. El uso de Internet y otras tecnologías interactivas para crear y desarrollar el diálogo entre la empresa y sus clientes.	1	2	3	4	5	99
p47. Desarrollar <i>interacciones personales</i> entre empleados y clientes individuales.	1	2	3	4	5	99
p48. Posicionar a la empresa en la amplia red a la que pertenece su empresa compuesta por sus proveedores, distribuidores y otras empresas con las cuales la empresa mantiene relaciones de interés (por ejemplo acuerdos o alianzas).	1	2	3	4	5	99
Las actividades sobre las cuales hemos estado conversando hasta el momento se relacionan con distintas maneras de hacer marketing. En su empresa, este tipo de actividades de marketing son realizadas por:	Muy pocas		Casi		Siempre	NC
	Nunca	veces	A veces	siempre		
p49. el Gerente de Marketing o Director de Marketing	1	2	3	4	5	99
p50. Gerentes de Servicio al cliente u otros especialistas de Marketing	1	2	3	4	5	99
p51. Personal de marketing conjuntamente con especialistas en informática y otros altos directivos	1	2	3	4	5	99
p52. Muchos empleados pertenecientes a distintos departamentos de la empresa y con distintos niveles de jerarquía.	1	2	3	4	5	99
p53. El Gerente General (o el dueño de la empresa)	1	2	3	4	5	99
p54. ¿Cuántas personas en su empresa se dedican a actividades de marketing (sin incluir las actividades de ventas)? 						
p55. ¿Posee su empresa un plan de marketing formal, o sea, un documento escrito donde se establecen los objetivos comerciales y las estrategias y planes de acción para alcanzarlos? SI ☐ NO ☐						

SECCIÓN C – SOBRE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS EN SU EMPRESA						
Su empresa dedica recursos (fondos, personal especializado, tiempo de gestión, etc.) a las siguientes tareas:	No lo hemos usado para nada	Dedicación de pocos recursos y pocas veces	Dedicación de pocos recursos pero en forma continua	Dedicación de muchos recursos pero pocas veces utilizado	Dedicación de muchos recursos y utilizado en forma continua	NC
p56. Promoción de ventas a los distribuidores y/o a los clientes finales (por ejemplo descuentos por grandes compras, muestras gratis, etc.)	1	2	3	4	5	99
p57. Rediseño de los productos y servicios para reducir costos y/o incrementar el valor agregado para el cliente.	1	2	3	4	5	99
p58. Programas de comunicación global de la empresa para presentar una voz coordinada y uniforme a todos sus públicos de interés (por ej. a clientes finales, intermediarios, proveedores o inversores).	1	2	3	4	5	99
p59. Obtener, analizar y difundir dentro de la empresa información actualizada, detallada y útil sobre los principales competidores de la empresa.	1	2	3	4	5	99
p60. Obtener , analizar y difundir dentro de la empresa información actualizada, detallada y útil sobre los clientes.	1	2	3	4	5	99
p61. Obtener, analizar y diseminar información actualizada detallada y útil sobre el entorno social, económico, político y legal en el cual actúa la empresa.	1	2	3	4	5	99
p62. Programas para adaptar los productos y servicios de forma de responder a las necesidades de cada cliente individual.	1	2	3	4	5	99
p63. Programas diseñados para mejorar el servicio al cliente	1	2	3	4	5	99
p64. Programas diseñados para conservar e incrementar los negocios con los distribuidores y los clientes de mayor valor para la empresa.	1	2	3	4	5	99

p76. En su empresa ¿se utilizan intermediarios, distribuidores o agentes para vender o promover los productos o servicios?

☐ ☐
 SÍ 1 NO 2

(En caso de haber contestado SÍ a la pregunta anterior, continúe desde la pregunta 77. En caso contrario, pase a la pregunta 82).

En su empresa:	NO CORRESPONDE		CORRESPONDE			NC
	En nada	Casi nada	Más o menos	Bastante	Totalmente	
p77. Se dispone permanentemente de una medida del grado de satisfacción de los distribuidores o intermediarios.	1	2	3	4	5	99
p78. Se analiza regularmente las necesidades actuales de sus distribuidores o intermediarios.	1	2	3	4	5	99
p79. Se conoce con precisión los problemas que pueden ocasionar la comercialización de los productos y servicios a sus distribuidores o intermediarios.	1	2	3	4	5	99
p80. Se modifican los productos y servicios para adaptarlos a las necesidades de los distribuidores o intermediarios	1	2	3	4	5	99
p81. Se reacciona rápidamente para satisfacer las quejas de los distribuidores o intermediarios.	1	2	3	4	5	99
p82. Se conoce <i>muy bien</i> los objetivos y las estrategias de sus competidores.	1	2	3	4	5	99
p83. Se conoce <i>muy bien</i> las fortalezas y debilidades de sus competidores.	1	2	3	4	5	99
p84. Se mantiene un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de las variables de marketing (por ej. los productos y servicios ofrecidos, los precios, las formas de distribución, la publicidad, y las promociones de venta) utilizadas por los competidores.	1	2	3	4	5	99
p85. Se responde rápidamente a las acciones de la competencia.	1	2	3	4	5	99
p86. Se emprenden acciones para anticiparse a la competencia.	1	2	3	4	5	99
p87. Se evalúa sistemáticamente el impacto de las variables del entorno (cambios en la cultura, la sociedad, leyes, factores económicos, tecnológicos, etc.) sobre los clientes.	1	2	3	4	5	99
p88. Se desarrollan estrategias para influenciar a los grupos clave del entorno (asociaciones de consumidores, grupos políticos, etc.).	1	2	3	4	5	99
p89. Las informaciones importantes sobre el mercado son siempre difundidas entre todos los departamentos, áreas o secciones de la empresa.	1	2	3	4	5	99
p90. Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con los otros departamentos o secciones de la empresa.	1	2	3	4	5	99
p91. Se han implementado acciones para que cada empleado se sienta individualmente comprometido con la satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5	99

En su empresa:	NO CORRESPONDE		CORRESPONDE				NC
	En nada	Casi nada	Más o menos	Bastante	Totalmente		
p92. Se organizan periódicamente reuniones con los distintos sectores (departamentos, divisiones o áreas) de la empresa para analizar todas las informaciones importantes del mercado.	1	2	3	4	5		99
p93. Se estimulan los intercambios informales de información entre los diferentes sectores (departamentos, divisiones o áreas) de la empresa.	1	2	3	4	5		99

SECCIÓN E – SOBRE EL ENTORNO DEL NEGOCIO						
Tomando como base los dos últimos años, ¿Cómo caracterizaría el entorno en el cual opera su empresa?	Muy pocas		Casi		Siempre	NC
	Nunca	veces	A veces	siempre		
p94. El mercado presenta oportunidades de crecimiento.	1	2	3	4	5	99
p95. Los principales competidores de su empresa lanzan continuamente nuevos productos y ofrecen nuevos servicios.	1	2	3	4	5	99
p96. Es necesario contar con grandes requerimientos tecnológicos para ofrecer los productos y servicios al cliente.	1	2	3	4	5	99
p97. En su industria, las preferencias de los clientes están cambiando permanentemente.	1	2	3	4	5	99
p98. Su empresa se enfrenta a una competencia intensa.	1	2	3	4	5	99
p99. Se han experimentado situaciones en las cuales las leyes y reglamentaciones han sido adversas para la empresa o difíciles de predecir.	1	2	3	4	5	99
p100. Se han experimentado situaciones en las cuales el crecimiento económico, los tipos de cambio, tasas de inflación o de interés han sido adversos para la empresa o difíciles de predecir.	1	2	3	4	5	99
p101. La tecnología en la cual opera su empresa está cambiando rápidamente.	1	2	3	4	5	99

SECCIÓN F – SOBRE MEDIDAS DE RESULTADOS						
En este apartado le solicitamos información sobre algunas medidas de resultados/desempeño empresarial. (LEER OPCIONES)						
¿Cuál ha sido el resultado de su empresa, de acuerdo a los siguientes indicadores, en el último año comparado con el año anterior	Mucho peor	Algo peor	Aprox. el mismo	Algo mejor	Mucho mejor	NC
p102. Nivel de facturación por ventas (ingresos por ventas).	1	2	3	4	5	99
P103. Rentabilidad global (ganancias).	1	2	3	4	5	99
P104. Captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5	99
P105. Retención o mantenimiento de clientes actuales.	1	2	3	4	5	99
p106. De acuerdo a su percepción, ¿cómo calificaría el desempeño de su empresa en términos generales del último año comparado con el de su principal competidor?	1	2	3	4	5	99

	Mucho peor	Algo peor	Aprox. el mismo	Algo mejor	Mucho mejor	NC	
p107. ¿Cómo calificaría el nivel de ventas de su empresa en el último año, de acuerdo a lo que se esperaba?	1	2	3	4	5	99	
p108. ¿Cómo calificaría el nivel de ganancias obtenido durante el último año, con relación a lo que se esperaba?	1	2	3	4	5	99	
p109. Con relación, a la captación de nuevos clientes, ¿cómo diría Ud. que ha sido, durante el último año, de acuerdo a lo que se esperaba?	1	2	3	4	5	99	
p110. ¿Cómo diría que ha sido, en el último año, de acuerdo a lo que se esperaba , el nivel de retención de clientes, es decir, el mantenimiento de los clientes de su empresa?	1	2	3	4	5	99	
p111. ¿Cuál ha sido el nivel de los ingresos por ventas anuales estimado en dólares americanos , de su empresa en el último año?							
Hasta U\$S 60.000 ☐ 1	Más de U\$S 60.000 y hasta U\$S 180.000 ☐ 2	Más de U\$S 180.000 y hasta U\$S 400.000 ☐ 3	Más de U\$S 400.000 y hasta U\$S 2 millones ☐ 4	Más de U\$S 2 millones y hasta U\$S 5 millones ☐ 5	Más de U\$S 5 millones y hasta U\$S 10 millones ☐ 6	Más de U\$S 10 millones ☐ 7	N/C ☐ 99
SECCIÓN G - DATOS DEL ENCUESTADO							
p112. ¿Cuál es su cargo actual en la empresa?							
.....							

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

OTROS DATOS (USO INTERNO – NO PREGUNTAR AL ENCUESTADO)
Nombre de la empresa encuestada
Nombre del encuestador

ANEXO V. Tipos de Marketing Clasificados por las 7 Dimensiones del Intercambio y Aspectos Directivos

DIMENSIÓN	PERSPECTIVA TRANSACCIONAL	PERSPECTIVA RELACIONAL		
	MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING BASE DE DATOS	MARKETING DE INTERACCIÓN	MARKETING DE REDES
PROPÓSITO DE INTERCAMBIO	Transacciones Económicas	Transacción económica y de información	Relaciones interpersonales entre vendedor y comprador	Relaciones conectadas entre empresas
NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN	Empresa hacia Mercado masivo	Empresa hacia Segmentos o individuos	Individuos con individuos a través de la organización	Empresas con empresas involucrando individuos
TIPO DE CONTACTO	Impersonal, al alcance de brazos	Personalizado, aún distante	Cara a cara, interpersonal (estrecha, basada en compromiso, confianza y cooperación)	Impersonal-interpersonal (desde distante a estrecha)
DURACIÓN DEL INTERCAMBIO	Discreto (aunque quizás a través del tiempo)	Discreto y a lo largo del tiempo	Continuo (mutualmente adaptativo, corto o largo plazo)	Continuo (estable aún dinámico; corto o largo plazo)
OBJETIVO EMPRESARIAL	Atraer clientes (para satisfacer clientes a cambio de ganancias)	Retención de clientes (para satisfacer clientes, aumentar ganancias, generar lealtad, etc.)	Interacción (establecer, desarrollar y facilitar una relación cooperativa para beneficio mutuo)	Coordinación (entre compradores, vendedores y otras empresas para beneficio mutuo)
FOCO DE LAS DECISIONES	Producto o marca	Producto/marca y clientes en mercado segmentado	Relaciones entre Individuos	Relaciones conectadas entre empresas de la red
INVERSIÓN	Activos de marketing internos (foco en producto, servicio, precio distribución y promoción)	Activos de marketing interno (foco en capacidades de TI y base de datos)	Activos de mercado externo (foco en establecer y desarrollar relaciones con otros individuos)	Activos de mercado externo (foco en el posicionamiento la empresa dentro de la red)

Fuente: Adaptado de Coviello, Brodie y Munro (1997, 2000) y Coviello, Brodie, Danaher y Johnston (2002).

ANEXO VI. Componentes de las dimensiones

1. DIMENSIÓN PROPÓSITO DEL INTERCAMBIO

Frente al mercado en el cual interactúa su empresa, el principal objetivo es:

- *La obtención de ganancias (MT).*
- *Además de tener como objetivo la obtención de ganancias, toma acciones para obtener información para la base de datos de sus clientes (MB).*
- *Construir relaciones a largo plazo con clientes específicos (MI).*
- *Establecer relaciones con otras organizaciones del mercado (por ej. con proveedores, distribuidores y otras organizaciones de interés (MR).*

2. DIMENSIÓN NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación (por ej. publicidad, promociones y otras comunicaciones) que realiza su empresa abarca:

- *Comunicación de la empresa dirigida hacia el mercado en general (o sea mercado masivo) (MT).*
- *Comunicación de la empresa dirigida a determinados segmentos de consumidores (MB).*
- *Personal de los diferentes departamentos de la empresa y de diferentes cargos, interactuando personalmente con los clientes individuales (MI).*
- *Altos directivos de la empresa relacionándose con otros directivos de otras empresas con las cuales mantiene vínculos comerciales (MR).*

3. DIMENSIÓN TIPO DE CONTACTO

El contacto de su empresa con sus clientes es:

- *Sin contacto individualizado (personal) o sea contacto impersonal (MT).*
- *Algo personalizado (MB).*
- *Contacto personalizado entre el personal de su empresa y el cliente, o sea contacto interpersonal (MI).*
- *Desde impersonal a interpersonal a través de la empresa o incluso a través de otras empresas con las que su empresa mantiene alianzas o ciertas relaciones de interés mutuo (tales como distribuidores, proveedores y otras empresas) (MR).*

4. DIMENSIÓN DURACIÓN DEL INTERCAMBIO

El tipo de relación con su cliente se caracteriza por:

- *Ventas puntuales (MT).*
- *Contacto ocasional por ej. utilizando mailing directo (MB).*
- *Interacción interpersonal (contacto con personas de su empresa) (MI).*
- *Contacto con personas tanto de su empresa como a través de personal de otras organizaciones con las cuales su empresa mantiene relaciones de interés mutuo, tales como proveedores, distribuidores y otras empresas (MR).*

5. DIMENSIÓN OBJETIVO EMPRESARIAL

Las actividades de marketing de su empresa intentan:

- *Atraer nuevos clientes (MT).*
- *Retener a los clientes (MB).*
- *Desarrollar relaciones de cooperación con los clientes (MI).*
- *Coordinar actividades entre los diferentes departamentos de su empresa y los clientes, los proveedores, los distribuidores y otras empresas con las cuales interactúa su empresa (MR).*

6. DIMENSIÓN FOCO DE LAS DECISIONES

Las actividades de marketing que se realizan en su empresa están enfocadas en aspectos relacionados con:

- *Los productos y servicios y la marca de la empresa (MT).*
- *Además de los productos y servicios de la empresa se focalizan también en sus clientes (MB).*
- *Relaciones personalizadas con sus clientes (MI).*
- *La generación y el mantenimiento de relaciones entre la empresa y sus proveedores, distribuidores y otras organizaciones de interés para su empresa (MR).*

7. DIMENSIÓN INVERSIÓN

Los recursos de su empresa (tiempo, personas y recursos financieros) son invertidos en:

- *La adaptación de los productos y servicios ofrecidos, actividades de promoción y de distribución, análisis de fijación de precios (o alguna combinación de éstos) (MT).*
- *La obtención y el mantenimiento de base de datos para mejorar la comunicación con los clientes (MB).*
- *Establecer y mantener relaciones puntuales con clientes individuales (MI).*
- *Desarrollar y mantener las relaciones con todos los integrantes de la red de la empresa tales como proveedores, distribuidores y otras empresas que resultan de interés para su empresa (MR).*

NOTA SOBRE ABREVIACIONES UTILIZADAS:

MT – Marketing transaccional

MB – Marketing de base de datos

MI – Marketing de interacción

MR – Marketing de redes

ANEXO VII. Construcción de Índices

1. ÍNDICES DE PRÁCTICAS DE MARKETING

1.1. INDICE DE MARKETING TRANSACCIONAL

INDMKTRAN – Índice de Marketing Transaccional.

SUMA (P9, P14, P19, P24, P29, P34, P39)

P9. Las actividades de marketing de su empresa intentan:

- *Atraer nuevos clientes.*

P14. Las actividades de marketing que se realizan en su empresa están enfocadas en aspectos relacionados con:

- *Los productos y servicios y la marca de la empresa.*

P19. Frente al mercado en el cual interactúa su empresa, el principal objetivo es:

- *La obtención de ganancias.*

P24. El contacto de su empresa con sus clientes es:

- *Sin contacto individualizado (personal) o sea contacto impersonal.*

P29. El tipo de relación con su cliente se caracteriza por:

- *Ventas puntuales.*

P34. Los recursos de su empresa (tiempo, personas y recursos financieros) son invertidos en:

- *La adaptación de los productos y servicios ofrecidos, actividades de promoción y de distribución, análisis de fijación de precios (o alguna combinación de éstos).*

P39. La comunicación (por ej. publicidad, promociones y otras comunicaciones) que realiza su empresa abarca:

- *Comunicación de la empresa dirigida hacia el mercado en general (o sea mercado masivo).*

1.2. INDICE DE MARKETING BASE DE DATOS

SUMA (P10, P15, P20, P25, P30, P35, P40)

P10. Las actividades de marketing de su empresa intentan:

- *Retener a los clientes.*

P15. Las actividades de marketing que se realizan en su empresa están enfocadas en aspectos relacionados con:

- *Además de los productos y servicios de la empresa se focalizan también en sus clientes.*

P20. Frente al mercado en el cual interactúa su empresa, el principal objetivo es:

- *Además de tener como objetivo la obtención de ganancias, toma acciones para obtener información para la base de datos de sus clientes.*

P25. El contacto de su empresa con sus clientes es:

- *Algo personalizado.*

P30. El tipo de relación con su cliente se caracteriza por:

- *Contacto ocasional por ej. utilizando mailing directo.*

P35. Los recursos de su empresa (tiempo, personas y recursos financieros) son invertidos en:

- *La obtención y el mantenimiento de base de datos para mejorar la comunicación con los clientes.*

P40. La comunicación (por ej. publicidad, promociones y otras comunicaciones) que realiza su empresa abarca:

- *Comunicación de la empresa dirigida a determinados segmentos de consumidores.*

1.3. ÍNDICE DE MARKETING INTERACTIVO

INDMKINTER

SUMA (P12, P17, P22, P27, P32, P37, P42)

P12. Las actividades de marketing de su empresa intentan:

- *Desarrollar relaciones de cooperación con los clientes.*

P17. Las actividades de marketing que se realizan en su empresa están enfocadas en aspectos relacionados con:

- *Relaciones personalizadas con sus clientes.*

P22. Frente al mercado en el cual interactúa su empresa, el principal objetivo es:

- *Construir relaciones a largo plazo con clientes específicos.*

P27. El contacto de su empresa con sus clientes es:

- *Contacto personalizado entre el personal de su empresa y el cliente, o sea contacto interpersonal.*

P32. El tipo de relación con su cliente se caracteriza por:

- *Interacción interpersonal (contacto con personas de su empresa).*

P37. Los recursos de su empresa (tiempo, personas y recursos financieros) son invertidos en:

- *Establecer y mantener relaciones puntuales con clientes individuales.*

P42. La comunicación (por ej. publicidad, promociones y otras comunicaciones) que realiza su empresa abarca:

- *Personal de los diferentes departamentos de la empresa y de diferentes cargos, interactuando personalmente con los clientes individuales.*

1.4. ÍNDICE DE MARKETING DE REDES

INDMKRED

SUMA (P13, P18, P23, P28, P33, P38, P43)

P13. Las actividades de marketing de su empresa intentan:

- *Coordinar actividades entre los diferentes departamentos de su empresa y los clientes, los proveedores, los distribuidores y otras empresas con las cuales interactúa su empresa.*

P18. Las actividades de marketing que se realizan en su empresa están enfocadas en aspectos relacionados con:

- *La generación y el mantenimiento de relaciones entre la empresa y sus proveedores, distribuidores y otras organizaciones de interés para su empresa.*

P23. Frente al mercado en el cual interactúa su empresa, el principal objetivo es:

- *Establecer relaciones con otras organizaciones del mercado (por ej. con proveedores, distribuidores y otras organizaciones de interés).*

P28. El contacto de su empresa con sus clientes es:

- *Desde impersonal a interpersonal a través de la empresa o incluso a través de otras empresas con las que su empresa mantiene alianzas o ciertas relaciones de interés mutuo (tales como distribuidores, proveedores y otras empresas).*

P33. El tipo de relación con su cliente se caracteriza por:

- *Contacto con personas tanto de su empresa como a través de personal de otras organizaciones con las cuales su empresa mantiene relaciones de interés mutuo, tales como proveedores, distribuidores y otras empresas.*

P38. Los recursos de su empresa (tiempo, personas y recursos financieros) son invertidos en:

- *Desarrollar y mantener las relaciones con todos los integrantes de la red de la empresa tales como proveedores, distribuidores y otras empresas que resultan de interés para su empresa.*

P43. La comunicación (por ej. publicidad, promociones y otras comunicaciones) que realiza su empresa abarca:

- *Altos directivos de la empresa relacionándose con otros directivos de otras empresas con las cuales mantiene vínculos comerciales.*

2. ÍNDICES DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

2.1. ÍNDICE GLOBAL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

SUMA (OMCLIENTE, OMDIST, OMCOMPET, OMENTORNO, OMCOORDINT)

2.2. ÍNDICE DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE (OMCLIENTE)

MEDIA (P70, P71, P72, P73, P74, P75)

En su empresa:

P70. Se mide sistemáticamente y frecuentemente el grado de satisfacción de sus clientes.

P71. Se realiza un seguimiento constante de la evolución de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

P72. Se conoce muy bien los factores que influyen el comportamiento de compra de sus clientes.

P73. Se recoge información necesaria para detectar la aparición de nuevos segmentos del mercado, es decir grupo de clientes con nuevas necesidades.

P74. Se dispone de información completa y actualizada sobre la evolución de la imagen que los clientes actuales y potenciales tienen sobre los productos y servicios de la empresa.

P75. Son más rápidos que los competidores al responder a los cambios en las necesidades de los clientes.

2.3. ÍNDICE DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERMEDIO (OMDIST)

MEDIA (P77, P78, P79, P80, P81)

En su empresa:

P77. Se dispone permanentemente de una medida del grado de satisfacción de los distribuidores o intermediarios.

P78. Se analiza regularmente las necesidades actuales de sus distribuidores o intermediarios.

P79. Se conoce con precisión los problemas que pueden ocasionar la comercialización de los productos y servicios a sus distribuidores o intermediarios.

P80. Se modifican los productos y servicios para adaptarlos a las necesidades de los distribuidores o intermediarios.

P81. Se reacciona rápidamente para satisfacer las quejas de los distribuidores o intermediarios.

2.4. ÍNDICE DE ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA (OMCOMPET)

MEDIA (P82, P83, P84, P85, P86)

En su empresa:

P82. Se conoce muy bien los objetivos y las estrategias de sus competidores.

P83. Se conoce muy bien las fortalezas y debilidades de sus competidores.

P84. Se mantiene un sistema para el seguimiento preciso de la evolución de las variables de marketing (por ej. los productos y servicios ofrecidos, los precios, las formas de distribución, la publicidad, y las promociones de venta) utilizadas por los competidores.

P85. Se responde rápidamente a las acciones de la competencia.

P86. Se emprenden acciones para anticiparse a la competencia.

2.5. ÍNDICE DE ORIENTACIÓN AL ENTORNO (OMENTORNO)

MEDIA (P87, P88)

En su empresa:

P87. Se evalúa sistemáticamente el impacto de las variables del entorno (cambios en la cultura, la sociedad, leyes, factores económicos, tecnológicos, etc.) sobre los clientes.

P88. Se desarrollan estrategias para influenciar a los grupos clave del entorno (asociaciones de consumidores, grupos políticos, etc.).

2.6. ÍNDICE DE COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL (OMCOORDINT)

MEDIA (P89, P90, P91, P92, P93)

En su empresa:

P89. Las informaciones importantes sobre el mercado son siempre difundidas entre todos los departamentos, áreas o secciones de la empresa.

P90. Las estrategias de marketing siempre son elaboradas concertadamente con los otros departamentos o secciones de la empresa.

P91. Se han implementado acciones para que cada empleado se sienta individualmente comprometido con la satisfacción del cliente.

P92. Se organizan periódicamente reuniones con los distintos sectores (departamentos, divisiones o áreas) de la empresa para analizar todas las informaciones importantes del mercado.

P93. Se estimulan los intercambios informales de información entre los diferentes sectores (departamentos, divisiones o áreas) de la empresa.

3. MEDIDAS DE DESEMPEÑO EMPRESARIAL

3.1. INDICE DE RESULTADOS GLOBAL

INDRES

SUMA (P102, P103, P104, P105)

3.2. NIVEL DE FACTURACIÓN

¿Cuál ha sido el resultado de su empresa, de acuerdo a los siguientes indicadores, en el último año comparado con el año anterior?

P102. Nivel de facturación por ventas (ingresos por ventas).

3.3. RENTABILIDAD GLOBAL

¿Cuál ha sido el resultado de su empresa, de acuerdo a los siguientes indicadores, en el último año comparado con el año anterior?

P103. Rentabilidad global (ganancias).

3.4. CAPTACIÓN DE CLIENTES

¿Cuál ha sido el resultado de su empresa, de acuerdo a los siguientes indicadores, en el último año comparado con el año anterior?

P104. Captación de nuevos clientes.

3.5. RETENCIÓN DE CLIENTES

¿Cuál ha sido el resultado de su empresa, de acuerdo a los siguientes indicadores, en el último año comparado con el año anterior?

ANEXO VIII. Análisis de Fiabilidad de la Escala de Orientación al Mercado

1. Análisis de fiabilidad Orientación al Cliente

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	142	99,3
	Excluidos(a)	1	,7
	Total	143	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
OM CLIENTE MEDICION SATISFACCION	17,40	29,873	,811	,862
OM CLIENTE SEGUIMIENTO NECESIDADES	17,47	31,386	,754	,872
OM CLIENTE CONOCIMIENTO COMPORTAMIENTO COMPRA	17,13	34,877	,671	,886
OM CLIENTE DETECCION NUEVOS SEGMENTOS	17,88	29,638	,781	,867
OM CLIENTE IMAGEN PERCIBIDA	17,78	30,016	,766	,869
OM CLIENTE RESPUESTA MEJOR QUE LA COMPETENCIA	17,58	34,174	,551	,902

2. Análisis de fiabilidad Orientación al Distribuidor

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	47	32,9
	Excluidos(a)	96	67,1
	Total	143	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,748	5

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
OM DISTRIBUIDOR MEDICION SATISFACCION	13,38	13,633	,583	,681
OM DISTRIBUIDOR SEGUIMIENTO DE NECESIDADES	13,51	11,647	,683	,633
OM DISTRIBUIDOR CONOCIMIENTO POSIBLES PROBLEMAS DE PRODUCTO	13,36	12,627	,681	,643
OM DISTRIBUIDOR ADAPTACION DE PRODUCTOS	14,32	15,787	,167	,839
OM DISTRIBUIDOR GESTION QUEJAS	13,00	13,783	,571	,686

3. Análisis de fiabilidad Orientación a la Competencia

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	136	95,1
	Excluidos(a)	7	4,9
	Total	143	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,846	5

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
OM COMPETENCIA CONOCIMIENTO ESTRATEGIAS	13,26	18,463	,677	,810
OM COMPETENCIA CONOCIMIENTO DE FORT Y DEB	13,07	18,943	,664	,814
OM COMPETENCIA SEGUIMIENTO 4P	13,67	18,697	,538	,847
OM COMPETENCIA RESPUESTA RAPIDA A ACCIONES	13,32	17,420	,707	,800
OM COMPETENCIA ACCIONES PARA ANTICIPARSE	13,43	16,396	,706	,801

4. Análisis de fiabilidad Orientación al Entorno

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	143	100,0
	Excluidos(a)	0	,0
	Total	143	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,709	2

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
OM ENTORNO EVALUACION DE VARIABLES	2,71	2,068	,553	.(a)
OM ENTORNO ESTRATEGIAS PARA INFLUENCIAR GRUPOS	3,40	1,622	,553	.(a)

a El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Puede que desee comprobar las codificaciones de los elementos.

5. Análisis de fiabilidad Coordinación Interfuncional

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	143	100,0
	Excluidos(a)	0	,0
	Total	143	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	5

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
OM COORD INTERF DIFUSION A DEPTOS	11,69	27,724	,670	,884
OM COORD INTERF ESTRATEGIAS CON PARTICIPACION DPTOS	12,11	26,565	,743	,868
OM COORD INTERF COMPROMISO DE PERSONAL CON SATISFACCION CLIENTES	10,97	28,795	,656	,886
OM COORD INTERF REUNIONES CON DPTOS ANALISIS INFORMACION	11,79	25,575	,815	,851
OM COORD INTERF FOMENTO DE INTERCAMBIOS INFORMALES DE INFORMACION	11,55	26,151	,803	,854

ANEXO IX. Características de los clusters

1. RAMA DE ACTIVIDAD

RAMA		Número inicial de casos			Total
		Cluster I	Cluster II	Cluster III	
Inmobiliaria	Recuento	8	10	1	19
	% de RAMA	42,1%	52,6%	5,3%	100,0%
	% de Número inicial de casos	13,3%	21,3%	2,8%	13,3%
	% del total	5,6%	7,0%	,7%	13,3%
Vestimenta	Recuento	6	2	5	13
	% de RAMA	46,2%	15,4%	38,5%	100,0%
	% de Número inicial de casos	10,0%	4,3%	13,9%	9,1%
	% del total	4,2%	1,4%	3,5%	9,1%
Venta de muebles	Recuento	3	2	0	5
	% de RAMA	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	5,0%	4,3%	,0%	3,5%
	% del total	2,1%	1,4%	,0%	3,5%
Librería	Recuento	2	1	3	6
	% de RAMA	33,3%	16,7%	50,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	3,3%	2,1%	8,3%	4,2%
	% del total	1,4%	,7%	2,1%	4,2%
Hotelería	Recuento	14	15	1	30
	% de RAMA	46,7%	50,0%	3,3%	100,0%
	% de Número inicial de casos	23,3%	31,9%	2,8%	21,0%
	% del total	9,8%	10,5%	,7%	21,0%
Zapatería	Recuento	0	0	5	5
	% de RAMA	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	,0%	,0%	13,9%	3,5%
	% del total	,0%	,0%	3,5%	3,5%
Gastronomía (Restaurantes)	Recuento	7	1	0	8
	% de RAMA	87,5%	12,5%	,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	11,7%	2,1%	,0%	5,6%
	% del total	4,9%	,7%	,0%	5,6%
Farmacia	Recuento	0	1	3	4
	% de RAMA	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	,0%	2,1%	8,3%	2,8%
	% del total	,0%	,7%	2,1%	2,8%

(RAMA DE ACTIVIDAD – Continuación)

RAMA		Número inicial de casos			Total
		Cluster I	Cluster II	Cluster III	
Agencia de viaje	Recuento	3	0	0	3
	% de RAMA	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	5,0%	,0%	,0%	2,1%
	% del total	2,1%	,0%	,0%	2,1%
Peluquería	Recuento	0	2	1	3
	% de RAMA	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	% de Número inicial de casos	,0%	4,3%	2,8%	2,1%
	% del total	,0%	1,4%	,7%	2,1%
Óptica	Recuento	0	3	0	3
	% de RAMA	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	,0%	6,4%	,0%	2,1%
	% del total	,0%	2,1%	,0%	2,1%
Bazar	Recuento	1	0	2	3
	% de RAMA	33,3%	,0%	66,7%	100,0%
	% de Número inicial de casos	1,7%	,0%	5,6%	2,1%
	% del total	,7%	,0%	1,4%	2,1%
Automotora	Recuento	0	2	0	2
	% de RAMA	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	,0%	4,3%	,0%	1,4%
	% del total	,0%	1,4%	,0%	1,4%
Barracas	Recuento	0	2	0	2
	% de RAMA	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	,0%	4,3%	,0%	1,4%
	% del total	,0%	1,4%	,0%	1,4%
Casas de cambio	Recuento	0	0	2	2
	% de RAMA	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	,0%	,0%	5,6%	1,4%
	% del total	,0%	,0%	1,4%	1,4%
Gimnasio	Recuento	0	0	2	2
	% de RAMA	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	,0%	,0%	5,6%	1,4%
	% del total	,0%	,0%	1,4%	1,4%
Seguridad	Recuento	2	0	0	2
	% de RAMA	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	3,3%	,0%	,0%	1,4%
	% del total	1,4%	,0%	,0%	1,4%
	% del total	,0%	,0%	1,4%	1,4%

(RAMA DE ACTIVIDAD – Continuación)

RAMA		Número inicial de casos			Total
		Cluster I	Cluster II	Cluster III	
Consultora	Recuento	0	2	0	2
	% de RAMA	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	,0%	4,3%	,0%	1,4%
	% del total	,0%	1,4%	,0%	1,4%
Venta de alfombras	Recuento	1	1	0	2
	% de RAMA	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	% de Número inicial de casos	1,7%	2,1%	,0%	1,4%
	% del total	,7%	,7%	,0%	1,4%
Otras empresas	Recuento	13	3	11	27
	% de RAMA	48,1%	11,1%	40,7%	100,0%
	% de Número inicial de casos	21,7%	6,4%	30,6%	18,9%
	% del total	9,1%	2,1%	7,7%	18,9%
Total	Recuento	60	47	36	143
	% de RAMA	42,0%	32,9%	25,2%	100,0%
	% de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	42,0%	32,9%	25,2%	100,0%

Conclusiones relativas a los clusters y las ramas de actividad

Comparando los porcentajes de la muestra total y de cada uno de los clusters para cada rama de actividad se analizarán los excesos y carencias de casos para las ramas de actividad en las cuales se cuenta con un número suficiente de casos (por lo menos 8 casos, lo que representa el 5% de la muestra de 143 casos). En este sentido se puede concluir lo siguiente:

- Los hoteles (21% de la muestra) presentan exceso de casos, en primer lugar para el Cluster 2 (32% de dicho cluster) seguido del Cluster 1 (donde representan el 23%). De lo anterior se deduce que los hoteles tienden a concentrarse en primer lugar en el Cluster 2 y luego en el Cluster 1.
- Conclusión similar a la anterior puede obtenerse para las inmobiliarias. Las inmobiliarias representan un 13% de la muestra total y se observa que conforman un 21% del cluster 2 y un 13% del cluster 1. Tanto para los hoteles como para las inmobiliarias destaca la concentración en el Cluster 2 en primer lugar seguida de una concentración menos significativa en el Cluster 1.
- Se verifica la escasa presencia de los hoteles e inmobiliarias en el Cluster 3.
- La rama de actividad “Vestimenta” presenta exceso de casos para el Cluster 3 (13,9%) y escasez de casos para el Cluster 2 (4,3%), manteniendo valores similares al promedio de la muestra para el Cluster 1 (10%).
- Los restaurantes se concentran en el Cluster 1 manteniendo escasa presencia en el Cluster 2 y presencia nula en el Cluster 3.

2. CANTIDAD DE PERSONAL

Tabla de contingencia CANTIDAD PERSONAL * Número inicial de casos

CANTIDAD PERSONAL		Número inicial de casos			Total
		Cluster I	Cluster II	Cluster III	
1 a 4 Empleados	Recuento	14	23	15	52
	% de Número inicial de casos	23,3%	48,9%	41,7%	36,4%
5 a 19 Empleados	Recuento	24	14	12	50
	% de Número inicial de casos	40,0%	29,8%	33,3%	35,0%
20 a 99 Empleados	Recuento	17	7	5	29
	% de Número inicial de casos	28,3%	14,9%	13,9%	20,3%
100 a 300 Empleados	Recuento	3	2	2	7
	% de Número inicial de casos	5,0%	4,3%	5,6%	4,9%
Más de 300	Recuento	2	1	2	5
	% de Número inicial de casos	3,3%	2,1%	5,6%	3,5%
Total	Recuento	60	47	36	143
	% de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

De la tabla de contingencia se observa:

- *Las empresas con menos de 5 empleados (Microempresas) se concentran en los clusters 2 y 3.*
- *Las empresas que poseen entre 5 y 19 empleados, al igual que las que poseen entre 20 a 99 empleados tienden a concentrarse en el Cluster 1.*
- *Dadas las bajas frecuencias de empresas que poseen más de 100 empleados que componen la muestra no parece apropiado sacar conclusiones sobre las mismas.*

3. EDAD DE LA EMPRESA

Tabla de contingencia EDAD * Número inicial de casos

EDAD		Número inicial de casos			Total
		Cluster I	Cluster II	Cluster III	
2 años o menos	Recuento	8	9	3	20
	% de Número inicial de casos	13,3%	19,1%	8,3%	14,0%
De 3 a 5 años	Recuento	9	11	8	28
	% de Número inicial de casos	15,0%	23,4%	22,2%	19,6%
De 6 a 10 años	Recuento	13	7	8	28
	% de Número inicial de casos	21,7%	14,9%	22,2%	19,6%
De 11 a 30 años	Recuento	17	7	13	37
	% de Número inicial de casos	28,3%	14,9%	36,1%	25,9%
Más de 30 años	Recuento	13	13	4	30
	% de Número inicial de casos	21,7%	27,7%	11,1%	21,0%
Total	Recuento	60	47	36	143
	% de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Las empresas con menos de 3 años de creadas tienden a concentrarse en el Cluster 2.

Las de 11 a 30 años en el Cluster 3.

Las empresas de más de 30 años pertenecen en su mayoría al Cluster 2 seguido del Cluster 1.

4. TIPO DE MERCADO

Tabla de contingencia TIPO DE MERCADO * Número inicial de casos

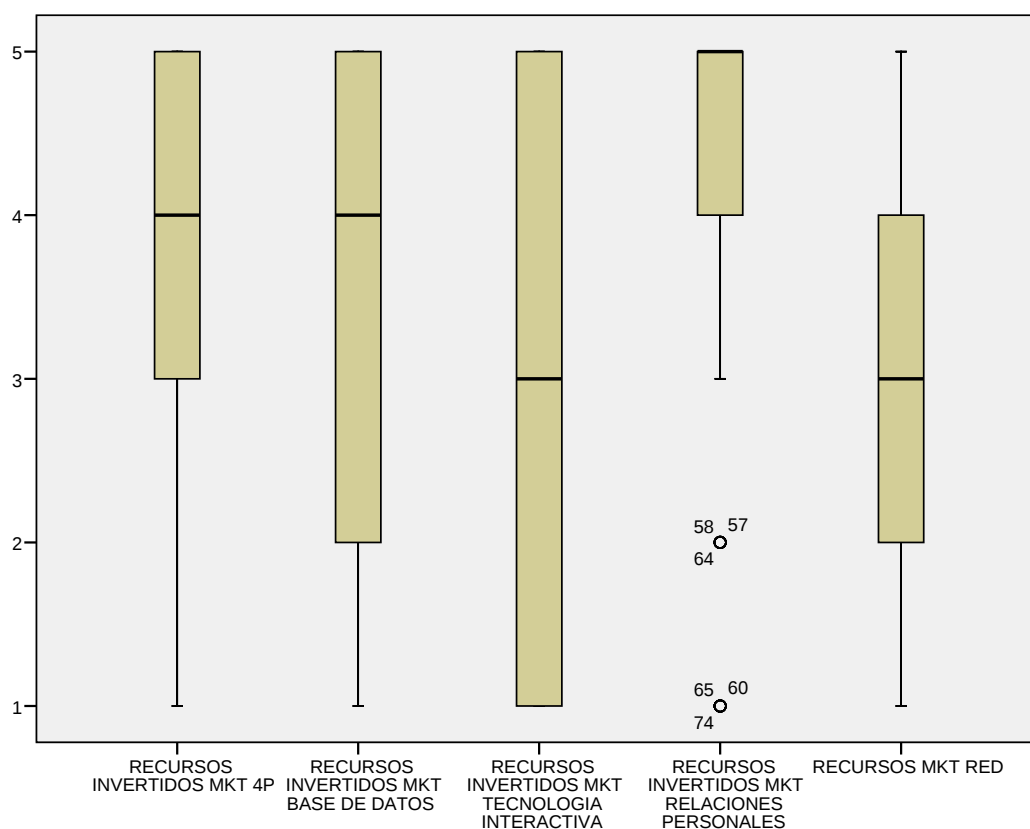
TIPO DE MERCADO		Número inicial de casos			Total
		Cluster I	Cluster II	Cluster III	
Clientes Particulares	Recuento	20	21	22	63
	% de Número inicial de casos	33,3%	44,7%	61,1%	44,1%
Empresas	Recuento	2	1	1	4
	% de Número inicial de casos	3,3%	2,1%	2,8%	2,8%
Ambos	Recuento	38	25	13	76
	% de Número inicial de casos	63,3%	53,2%	36,1%	53,1%
Total	Recuento	60	47	36	143
	% de Número inicial de casos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se observa una concentración de empresas que se focalizan en exclusividad en clientes finales, en el Cluster 3 en primer medida seguido del Cluster 2 (Si bien estas empresas representan el 44,1% del total de la muestra, para el caso del Cluster 3 llega al 61, 1% y para el caso del Cluster 2 al 44,7%).

Las empresas que atienden ambos tipos de mercado tienden a concentrarse en el Cluster 1 seguido del Cluster 2.

5. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS INVERTIDOS

Diagrama de Cajas



Se observan valores altos en cuanto a las inversiones de recursos de marketing transaccional y de marketing de base de datos. La inversión en recursos de marketing de interacción se mantiene por encima de los otros tipos de marketing. Por otra parte, aparecen oportunidades de inversión en lo que se refiere a los recursos de marketing de redes y en tecnología interactiva.

ANEXO X. Trabajo presentado en las “I Jornadas de Investigación sobre la Pequeña y Mediana Empresa e Iniciativa Empresarial”, Universidad Carlos III de Madrid, 3 y 4 de diciembre de 2009

Prácticas Contemporáneas de Marketing de las Micro y Pequeñas Empresas

Nora Lado

Lola Duque

Economía de la Empresa Universidad Carlos III de Madrid

Daniel Álvarez Bassi

Universidad Católica del Uruguay Universidad de Deusto España

La disciplina del marketing pretende contribuir al avance de la práctica del marketing aportando conocimiento sobre cuáles son las prácticas de marketing actuales, cuales son más eficientes o efectivas, aportando ideas sobre las nuevas (por ejemplo, resaltando la importancia de algunas, tales como la fidelización de clientes) Narver y Slater, (1990).

Pero, ¿en qué medida se reflejan las aportaciones y las preocupaciones del marketing como disciplina en las prácticas de marketing de las empresas? Para la disciplina del marketing, es necesario realizar un relevamiento al respecto, que permita valorar el impacto de sus aportaciones.

Cuando se trata de prácticas de marketing, además, dado que las culturas empresariales y los tejidos empresariales son diferentes en distintos países, es interesante estudiar diversos mercados. Es de especial interés lo que ocurre en otros mercados. Hay que señalar que las tendencias, en términos de gestión, suelen expandirse desde las empresas de países desarrollados, donde tienen más recursos, hacia los países en vías de desarrollo. Por ejemplo, los programas de fidelización de clientes que inicia American Airlines en 1981. Sin embargo, no hay que olvidar que existe la posibilidad de aprender de las empresas que operan en países con diversas culturas. Así por ejemplo, en el actual contexto de crisis financiera internacional, se puede aprender mucho de las reacciones y estrategias que han desarrollado empresas en mercados en los que se han enfrentado y superado crisis recientemente. Por ello, el estudio de las prácticas en culturas distantes puede ser de interés no solo para las empresas de dicho mercado, también para aquellas empresas interesadas en operar en estos mercados, incluso también para otras empresas, que aunque operen en mercados distantes, pueden extraer conclusiones interesantes para su propio mercado. Por ejemplo, Moshe, Torres and Lado, 2009, han analizado las reacciones de los clientes bancarios ante las tácticas de marketing desarrolladas por los bancos uruguayos ante la crisis financiera profunda que los afectó en 2001. Este estudio es de interés para los bancos e instituciones financieras que actualmente se enfrenta a una crisis financiera en otros mercados. Asimismo, el marketing como disciplina, puede enriquecerse si extiende y generaliza los resultados obtenidos en otros mercados (Hubbard, Vetter and Little, 1998, Brodie and Danaher, 2000).

El caso de Uruguay, es de interés pues es un país que ha sufrido una profunda crisis financiera y económica que ha superado y afrontado de manera modélica ¿Cómo han reaccionado las pequeñas y medianas empresas a dicha crisis en términos de prácticas de marketing?

Este estudio tiene múltiples objetivos, en general se trata de realizar un relevamiento de los tipos de marketing que las pequeñas y medianas empresas uruguayas están desarrollando. Se busca obtener un panorama de las prácticas contemporáneas de marketing, tomando como punto de partidas las investigaciones de Coviello, Brodie, Danaher y Johnston (2002) que consideran los siguientes tipos de marketing: marketing de transacciones y marketing de relaciones. Este último, incluye: marketing de base de datos, marketing de interacción y marketing de redes.

Se tomarán en consideración múltiples medidas de los resultados empresariales, medidas relacionadas con el mercado y con los clientes, para analizar el impacto de las prácticas de marketing en la performance de las empresas. Se prestará especial atención al hecho de que diversos tipos de marketing pueden reflejar diferencias en los objetivos empresariales prioritarios para la empresa, y por tanto la eficacia y la eficiencia de las prácticas de marketing deben valorarse en consonancia.

Se pretende llevar a cabo un análisis comparativo, con respecto a las investigaciones realizadas por los citados autores en el mercado norteamericano y los países nórdicos. El objetivo será comparar el estadio y la situación de las prácticas de marketing de las empresas uruguayas con las de otros mercados desarrollados.

Una contribución importante es establecer relaciones entre el marco teórico propuesto por Coviello et al con la teoría sobre Orientación al Mercado (OM) de las empresas. Proponer y validar un modelo de relaciones entre el tipo de prácticas de marketing, el grado de orientación al mercado de las empresas y los resultados empresariales.

Prácticas de Marketing Contemporáneas

Coviello, Brodie, y Munro, (1997), y Coviello et al (2002) plantean un esquema clasificatorio de las prácticas contemporáneas de marketing tratando de explicar cómo las empresas se relacionan con el mercado. Algunas preguntas surgen de la revisión de la literatura: ¿Es válido para el caso uruguayo el modelo propuesto por Coviello et al? ¿Qué hay que hacer para adaptar este modelo a diferentes contextos empresariales? ¿Qué modelo se traduce en mejores resultados empresariales?

Coviello, Brodie, Danaher and Wesley (2002), Coviello, N., Brodie, R. y Munro, H. (1997), Coviello, Brookes y Little (1997), Coviello, Brodie y Munro (2000) sobre la base de estos trabajos previos también elaboran un esquema clasificatorio que intenta clarificar el contenido y la definición del marketing de relaciones e identificar sus distintos tipos.

Según estos autores, los intentos de comprender y analizar el contenido del marketing en el contexto contemporáneo se ven dificultados por (i) la

variedad de términos usados para describir y definir al marketing, (ii) las distintas unidades o niveles de análisis utilizados como referencia por las distintas escuelas de investigación y, (iii) por la visión de que ciertos tipos de marketing son más apropiados que otros para determinados sectores o industrias. Para dar respuesta a estos desafíos, desarrollan su investigación llevando a cabo un análisis de contenido sobre los términos asociados con marketing en las investigaciones previas. Así, estos autores llegan a identificar tres temas comunes: intercambio, relaciones y aspectos directivos, donde además, los dos primeros conforman el par más discutido en la literatura reciente.

El esquema clasificatorio del marketing propuesto por Coviello et al. (1997), (2002), se concentra en dos dimensiones: intercambio relacional y aspectos directivos. En vista de la discusión entre los que defiende a la noción de intercambio como eje central del marketing vis à vis de aquellos que apoyan el concepto de relaciones, se propone la dimensión intercambio relacional, que encierra las propiedades del enfoque transaccional y del enfoque relacional. La segunda dimensión recoge los argumentos de Ambler, 1994 y Houston, Gasemheimer y Maskulka, 1992 sobre la relevancia de considerar los aspectos relativos a la gestión y dirección de marketing.

Los resultados de este trabajo permiten identificar dos grandes perspectivas en marketing: la perspectiva transaccional y la perspectiva relacional. Estos enfoques van acompañados de cuatro tipos diferentes de marketing - que no son mutuamente excluyentes - cuyas principales características resumimos a continuación:

1. La perspectiva del marketing transaccional: incluye al marketing de transacciones, cuyo objetivo es satisfacer a los clientes mediante el uso del marketing mix (AMA, 1985), para crear transacciones económicas discretas. Si bien estas transacciones se pueden extender en el tiempo, son tratadas de forma aislada.

2. La perspectiva del marketing relacional que incluye:

- a) Marketing de base de datos (Database marketing), abarca aquellos instrumentos de marketing basados en la tecnología de la información destinados a desarrollar relaciones individualizadas con los clientes.
- b) Marketing de interacción, implica relaciones personales y el foco de atención pasa de los productos y la empresa como unidades, a las personas, organizaciones, y el proceso social que mantiene a los actores juntos en la continuación de las relaciones. Estas relaciones se basan en el intercambio social, involucrando conceptos como confianza, orientación mutua, dependencia, satisfacción, compromiso y adaptación.

- c) Marketing de redes, en lugar de considerar solamente las relaciones mutuas entre dos partes aquí se incluyen a todas las relaciones de un mercado o industria, con un interés particular en analizar el grado de conexión de estas relaciones.

En Coviello et al. (2002) los autores extienden su trabajo a una muestra de empresas norteamericanas y de los países nórdicos.

Objetivos de la investigación

También nos proponemos analizar si los diferentes tipos de marketing propuestos y validados por Coviello et al., implican diferencias en el grado de orientación al mercado (OM) de las empresas. Kohli y Jaworski (1990), conciben a la OM en torno a tres componentes conductuales la generación por parte de la organización de inteligencia de mercado relativa a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, la diseminación de esa inteligencia a todos los departamentos y funciones de la organización; y la consiguiente capacidad de respuesta de la misma. Determinados tipos de marketing, como el marketing de bases de datos y el marketing de interacción parecen, a priori responder mejor a estos componentes de la OM. Sin embargo, no existen estudios que lo corroboren. Nuestro objetivo es analizar, además, las relaciones entre las prácticas de marketing y el grado de OM, así como sus efectos sobre múltiples medidas de los resultados económicos y de mercado de las empresas.

Orientación al Mercado.

Recientemente relevantes contribuciones se han realizado sobre los niveles de OM y su impacto en los resultados (Matsuno y Mentzer, 2000; Noble, Sinha y Kumar, 2002) y según las estrategias empresariales. Sin embargo, no se ha analizado si los diferentes tipos de marketing propuestos y validados por Coviello et al. implican diferencias en el grado de OM de las empresas

Quedan preguntas relevantes sin responder, ¿las empresas más orientadas al mercado se apoyan más en prácticas de marketing relacional? O por el contrario, ¿en prácticas de marketing transaccional? La orientación al mercado ha sido definida como una cultura que imbuye a toda la organización (Narver y Slater, 1990). En este caso, el grado de orientación al mercado debería condicionar las prácticas de marketing. Pero, por otro lado, varios autores sostienen que la orientación al mercado es la implementación del concepto de marketing (Lado, Maydeu y Rivera, 1998). En consonancia con esta última postura, se puede plantear la hipótesis que son el tipo de marketing el que condiciona el grado de orientación al mercado. Nos inclinaremos en primer lugar por esta postura, si bien la investigación planteada quedara abierta a analizar la hipótesis alternativa.

Estudio Empírico

La información necesaria para poder cumplir con los objetivos de investigación y contrastar las hipótesis propuestas, fue obtenida a través de una encuesta aplicada a gerentes de marketing y directivos de empresas.

El proceso de diseño, tests previos, aplicación y revisión final y procesamiento de las encuestas se llevó a cabo en el período comprendido entre mayo de 2006 y enero de 2007.

El muestreo realizado es por conveniencia, intentando conformar la muestra con un amplio número de empresas uruguayas del sector servicios de manera que abarquen diversas ramas de actividad.

Un equipo de encuestadores formados realizó la encuesta personalmente.

Muestra: Los datos han sido obtenidos mediante una encuesta dirigida a empresas que operan en el mercado uruguayo.

La muestra está compuesta por 143 empresas de servicio. A pesar de que la muestra abarca un amplio espectro de ramas de actividad, 5 industrias (hotelería, sector inmobiliario, empresas de vestimenta, gastronomía y librerías) concentran más de la mitad de la muestra. El 86% de las empresas tienen más de 3 años de antigüedad.

El 36% de la muestra tienen menos de 5 empleados (microempresas), el 35% entre 5 y 19 empleados (microempresas y pequeñas empresas, 20% entre 20 y 99 empleados mientras que el 9% de la muestra está compuesto por empresas que poseen más de 100 empleados.

Destaca entonces la presencia significativa en la muestra de Mipymes de acuerdo a los criterios de Uruguay y de Micro y Pequeñas empresas según los criterios del Mercosur.

Destaca la baja presencia, en la muestra, de empresas exclusivas de B2B (menos de un 3% de la misma). Un poco más de la mitad (el 53%) de las empresas atienden tanto a clientes finales como a empresas (B2B) mientras que un 44% de la muestra focalizan sus esfuerzos en los clientes finales.

Variables, las medidas de las variables han sido obtenidas tomando como punto de partida las utilizadas en estudios previos adaptándolas al contexto uruguayo mediante sucesivos pre-tests del cuestionario. Se ha utilizado las variables para identificación de prácticas de marketing previamente utilizadas por Coviello, Brodie, Danaher and Johnston (2002), Coviello et al., (1997). Las medidas de Orientación al Mercado utilizadas por Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998), Lado y Maydeu-Olivares (2001).

Las escalas han sido traducidas y utilizado el método de "back-translation" para comprobar su validez en español.

Cuestionario

Fue diseñado para ser aplicado a todo tipo de empresas y, en especial a pequeñas empresas y para ser respondido por personas que carezcan de conocimientos profundos sobre marketing. Destaca que esta es una diferencia con los cuestionarios aplicados en las investigaciones realizadas por el grupo de "Contemporary Marketing Practices, (CMP)" donde sí eran indispensables conocimientos aceptables de marketing.

Como punto de partida se tomó el cuestionario utilizado por Brodie et al (1997), que fue adaptado al contexto uruguayo de acuerdo a los pre-test realizados, en aras de mejorar su validez de contenido y constructo en el contexto uruguayo.

Como resultado de los análisis primarios efectuados el cambio sustancial comparado con el cuestionario original de partida (Coviello 1997) es que no se han mantenido las nueve dimensiones propuestas originalmente las cuales eran las siguientes: propósito del intercambio, naturaleza de la comunicación, tipo de contacto, duración del intercambio, formalidad del intercambio, intención de "management", foco del "management", inversión en "management" y nivel del "management".

La dimensión "Formalidad del intercambio" no ha sido considerada dado que siguió generando problemas en cuanto a la interpretación por los encuestados. A su vez, la dimensión "Managerial level" no resultó pertinente dada el tamaño de las empresas de la muestra.

El cuestionario final consta de siete partes:

- Cuestiones sobre las características de la empresa.
- Sobre las actividades de marketing de la empresa.
- Sobre la distribución de los recursos de marketing en la empresa.
- Medición del grado de orientación al mercado de la empresa.
- Sobre el entorno de la empresa.
- Medidas de desempeño empresarial.
- Datos del encuestado.

Análisis

Cluster de tipos de marketing

Se ha aplicado un análisis de conglomerados para identificar los diferentes grupos de empresas de acuerdo a sus prácticas de marketing. Asimismo, se ha construido un índice de marketing transaccional, otro de marketing de redes, de marketing de interacción y de marketing relacional. El resultado

ha permitido llegar a las siguientes conclusiones. Se identifican tres conglomerados o clusters:

Cluster 1 ("Plurimarketing") - Es el conformado por empresas que utilizan todos los tipos de marketing en gran medida, es el grupo más numeroso y está formado por 60 casos que representan el 42% de la muestra.

En lo que se refiere a las ramas de actividad el Cluster 1 incluye presencias importantes de hoteles, inmobiliarias y empresas de vestimenta. Sin embargo estos tipos de empresas tienden a concentrarse en mayor medida en otros clusters (en el Cluster 2 para el caso de los hoteles e inmobiliarias y en el Cluster 3 para el caso de las empresas de vestimenta). Este cluster se distingue por la alta presencia de empresas de restauración y gastronomía.

En cuanto a la cantidad de empleados, se observa una concentración de empresas que poseen entre 5 y 19 empleados, al igual que las que tienen entre 20 a 99 empleados.

Las empresas que atienden ambos tipos de mercados, B2B y B2C, tienden a concentrarse en el Cluster 1.

En cuanto a los recursos invertidos, las empresas de este cluster son de las que más invierten en promoción de ventas, producto, comunicación de marketing integrada, información sobre clientes y entorno, recursos de marketing uno a uno, mejoras de servicio, retención de clientes, sistemas de gestión de clientes y recursos de e-commerce e información en web.

En cuanto a las características del entorno, el cluster de plurimarketing parece estar moviéndose en sectores más modernos, más inestables, en más rápido desarrollo, donde existen grandes requerimientos tecnológicos, hay crecimiento del mercado y nuevos productos disponibles.

Cuando analizamos, los índices de los diferentes tipos de marketing, es claro que el cluster de plurimarketing es el más potente en actividades de marketing de interacción.

En cuanto a la utilización del marketing de base de datos, está claro que el cluster de plurimarketing se lleva las palmas.

Por otra parte, el contacto con clientes interactivo (originado tanto por el cliente como por la empresa) estaría prácticamente reservado para las empresas del cluster 1 (plurimarketing), que son las que muestran valores más altos en las variables del marketing de redes así como es el más potente en actividades de marketing de interacción, superando al cluster relacional medio.

Cluster 2- ("Marketing relacional medio". Es el conformado por las empresas que utilizan en grado medio las herramientas de marketing relacional.

En este cluster se concentran hoteles y empresas inmobiliarias, con una alta concentración de Microempresas y empresas jóvenes de menos de 3

años de creadas, y de más de 30 años. El Cluster 2 contiene presencia significativa tanto de empresas que atienden ambos tipos de mercado así como las que se focalizan en clientes finales.

La inversión de recursos es intermedia, invierten menos en marketing que las empresas del cluster 1 pero más que las empresas del Cluster 3.

El Cluster 2 presenta niveles medios a bajos en lo correspondiente a variables del marketing de redes.

Cluster 3 ("Foco en Marketing Transaccional") - Es el conformado por las empresas que se concentran en actividades de marketing transaccional.

En cuanto a las ramas de actividad contenidas en el Cluster 3 destacamos lo siguiente:

- La rama de actividad vestimenta presenta exceso de casos en el Cluster 3.
- Se observa escasa presencia de hoteles e inmobiliarias en el Cluster 3.
- Algunos de las ramas de actividad presentes en la muestra no tienen presencia en el Cluster 3. Tal es el caso de las empresas de gastronomía y de las empresas de ventas de muebles.

Este cluster obtiene alta concentración de Microempresas (al igual que el Cluster 2). Las empresas de 11 a 30 años de creadas se concentran en el Cluster 3.

El Cluster 3 presenta alta concentración de empresas que se focalizan en clientes finales.

Son las empresas que declaran invertir menos en recursos de marketing y atención al cliente, en general. Excepto en promoción de ventas variable en la que parece que focalizan sus esfuerzos de marketing.

En cuanto al entorno, las empresas del cluster transaccional parecen moverse en ámbitos más estabilizados, de menores demandas tecnológicas, probablemente con menores requerimientos de capital.

En las variables de marketing de interacción, presenta niveles más bajos que los otros cluster. Llama, sin embargo la atención, que el Cluster 3 exhibe valores muy elevados en cuanto a los aspectos que hacen al contacto y relación interpersonal con los clientes, a pesar de que no inviertan recursos en marketing de relaciones personales, en la misma proporción que los clusters 1 y 2. Las inversiones realizadas en recursos de marketing de relaciones personales se encuentran en menores niveles que las realizadas por las empresas de los clusters restantes. Por otra parte, se observa, el bajo nivel en utilización de herramientas de comunicación de marketing a nivel personal en las empresas del cluster transaccional siendo prácticamente inexistente. A pesar de esto, como se ha dicho, no descuidan los aspectos de la relación interpersonal con sus clientes. Quizás, aquí esté influyendo lo manifestado por Pels (en estudio de prácticas de marketing para B2B en Argentina, comparado con Nueva Zelanda y USA) donde afirma

que la cultura latina influye al momento de llevarse a cabo la relación con el cliente.

Nuevamente, el Cluster 3, es quien menos invierte en marketing de base de datos, con un matiz, puntúa alto en actividades de marketing de base de datos destinadas a retención de clientes, aunque con valores por debajo que los clusters restantes y, con valores muy bajos en cuanto a la información a clientes. Sí parece creer en la segmentación de mercados.

Se observa, en particular, los bajos puntajes presentados por el cluster transaccional en lo que se refiere a las variables representativas del marketing de redes.

Modelo de impacto de la OM en los resultados para cada tipo de Cluster

Una vez clasificadas las empresas se ha procedido a estimar para toda la muestra y para cada cluster por separado, un modelo que relaciona los diferentes componentes de la OM con los resultados empresariales. Estimamos el impacto de la Orientación al cliente, orientación a la competencia, orientación al Entorno y Coordinación Interfuncional, en los resultados. Como medidas de los resultados se han considerado indicadores de retención de Cliente, Captación de Clientes, Facturación y Rentabilidad Global.

Se han verificado la fiabilidad de los indicadores, diferenciando los índices formativos de los reflexivos.

Los indicadores reflexivos son aquellos que corresponden a la medición del grado de orientación al mercado de las empresas así como los indicadores de retención de clientes y captación de los mismos. Todos ellos tienen índices de fiabilidad por encima del .70

Los indicadores correspondientes a las prácticas de marketing son indicadores formativos. Para ello, la validez se ha analizado teniendo en cuenta su validez de contenido y constructo.

Una vez clasificadas las empresas en los clusters, se ha procedido a comparar al nivel de Orientación al mercado de cada uno de ellos, los resultados indican que la media del OM del Cluster 1 es superior a la media del Cluster 2 que es a su vez superior a la media del Cluster 3. Se han comparado las medias de cada uno de los componentes de la OM, encontrándose el mismo patrón que para la media global. Un análisis ANOVA, ha permitido corroborar que las diferencias son en todos los casos significativas.

A continuación, se ha aplicado técnicas de estimación PLS (Partial Least Square) para estimar el modelo teórico.

Los resultados obtenidos se representan en el gráfico reportado en el Anexo1. Se ha estimado el modelo para toda la muestra de empresas y luego para cada uno de los clusters.

Podemos observar que son varias las relaciones tienen el signo esperado y resultan significativas para el total de la muestra, que incluye las 143 empresas. En concreto, encontramos un impacto positivo y significativo de la orientación al cliente y de la orientación a la competencia en la retención de clientes., y de la orientación a la competencia en la captación de clientes.

Cuando se estima el modelo separadamente para cada uno de los clusters, observamos que el primer cluster que incluye aquellas empresas que tienen un énfasis en las diferentes prácticas de marketing, tanto de marketing relacional como de marketing transaccional, es donde la mayor parte de las relaciones son significativas. Para estas empresas la orientación al cliente, a la competencia, al entorno y la coordinación interfuncional, redundan en retención de clientes y captación. Para este cluster, que denominamos "plurimarketing", los componentes de la OM tienen un impacto significativo en la captación, y retención de clientes, que a su vez impactan positivamente en las ventas y la rentabilidad global. Curiosamente, en las empresas que se caracterizan por focalizarse en el marketing relacional, la orientación al cliente y la orientación a la competencia no tienen un impacto significativo en la captación, ni en la retención de clientes. En las empresas del Cluster 3, que tienen un enfoque de marketing transaccional, la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la orientación al entorno, tienen un impacto significativo en la retención de clientes.

CONCLUSIONES

La investigación ha permitido validar parcialmente el esquema de clasificación de las prácticas de marketing en el contexto uruguayo. Las principales conclusiones son que los siguientes tipos de marketing de base de datos, de interacción y de redes se correlacionan fuertemente entre sí.

Esto significaría que las empresas que aplican más herramientas de marketing de base de datos, también aplican más herramientas de marketing de interacción y de redes, etc. Estos resultados son coincidentes con los encontrados por Coviello et al (2001). La correlación de dichas formas de marketing con el marketing transaccional es débil.

Hemos identificado 3 tipos de marketing. Un primer tipo que hemos denominado "Plurimarketing", aquellas que declaran altos niveles en las prácticas tanto de marketing transaccional, como marketing de interacción, de base de datos y de redes, y muestran niveles altos en los diversos componentes de la OM. Un segundo tipo que denominamos "Marketing relacional medio" que tiene niveles intermedios en estos indicadores y el tercer tipo que corresponde a "Marketing transacción" que lo constituyen empresas que destacan por aplicar prácticas de marketing de transacciones, con bajos niveles de OM pero que mantienen igualmente un contacto personal con sus clientes. Todos estos resultados eran esperables.

Los directivos de empresas aplican múltiples y paralelas prácticas de marketing. De este modo combinan prácticas tradicionales de marketing transaccional con aspectos más sofisticados de marketing relacional. Este

proceso es llevado en la práctica con total naturalidad incluso sin plantearse y sin profundizar sobre los beneficios asociados a cada una de las prácticas.

De la investigación surge que una parte de los directivos toman en cuenta y hacen un uso significativo tanto de aspectos de marketing transaccional como relacional (en especial las empresas pertenecientes al Plurimarketing). Sin embargo, se observan oportunidades de mejora en cuanto al desempeño empresarial, por parte de la amplia mayoría de las pequeñas empresas que no utilizan el total del abanico de actividades en cuanto a sus prácticas de marketing. La capacitación profesional en áreas de marketing dirigidas a los directivos de micro y pequeñas empresas puede contribuir a crear conciencia sobre los beneficios de contar con herramientas adicionales (en especial de marketing relacional) que pudieran ser aplicadas en los diferentes contextos en los que operan las empresas con la consiguiente mejora del desempeño empresarial.

Son algo más sorprendentes los resultados obtenidos al contrastar el modelo de relaciones entre los distintos componentes de la OM y los resultados empresariales. De acuerdo a los resultados obtenidos, orientación al mercado, y la mayoría de sus componentes, tiene un impacto positivo y significativo en la retención y captación de clientes, así como en los resultados económicos, para las empresas que declaran aplicar las diversos tipos de marketing con mucha intensidad. Las empresas que han diversificado sus prácticas de marketing, aplicando el marketing relacional en sus múltiples aspectos así como marketing transaccional, logran sacar el mejor provecho a su orientación al mercado. Las empresas que se han volcado al marketing transaccional prioritariamente, también logran un impacto positivo en la retención al cliente de sus bajos niveles de la orientación al cliente, orientación a la competencia y la orientación al entorno. Estas empresas están poco orientadas al mercado, pero parece que han optimizado sus recursos de forma que esta orientación impacte positivamente en la retención de clientes. Cabe recordar, que las empresas de este cluster se caracterizan por aplicar marketing transaccional pero mantienen un contacto personal con sus clientes. En cambio, las empresas que tienen niveles intermedios de marketing relacional, que muestran niveles intermedios de OM, que no tienen un impacto significativo en los resultados.

En conclusión, ante una situación de crisis, los extremos en las prácticas de marketing ofrecen mejores resultados que las posturas intermedias.

Bibliografía (Correspondiente a Trabajo presentado en las "I Jornadas de Investigación sobre la Pequeña y Mediana Empresa e Iniciativa Empresarial").

- Aijo, T. (1996), "The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, 30, 2, 8-18.
- Ambler, T. (1994), "The Relational Paradigm: A Synthesis" en *Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications*, Sheth y Parvatiyar Eds., G.A: Centre of Relationship Marketing, Atlanta.
- Brodie, R., Coviello, N. y Winklhofer, H. (2008): Contemporary Marketing Practices Research Program: A Review of the First Decade, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23/2 pp.84-94.
- Brodie, R.J. and Danaher, P.J. (2000) 'Building Models for Marketing Decisions: Improving Empirical Procedures', *International Journal of Research in Marketing* 17(2): 135—9.
- Bhuian, Shahid N. (1997), "Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia", *The Journal of Service Marketing*, 11, 5, 317-328.
- Brodie, R., Coviello, N., Brookes W. y Little V. (1997), "Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices", *Journal of Marketing Management*, 13, 383-406.
- Caruana, A., Pitt, L. y Berthon, P. (1999), "Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms", *Journal of Business Research*, 44, 5-15.
- Coviello, N.; Brodie, R.; Munro, H. (1997): "Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 501-522.
- Coviello, N.; Brodie, R.; Munro, H. (2000): "An Investigation of Marketing Practice by Firm Size", *Journal of Business Venturing* 15, pp. 523-545.
- Coviello, N.; Milley, R. y Marcolin, B. (2001): "Understanding IT-Enabled Interactivity in Contemporary Marketing", *Journal of Interactive Marketing*, 15(4), pp. 18-33.
- Coviello, N., Brodie, R., Danaher, P., y Wesley, J. (2002) "How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices", *Journal of Marketing*, July, 66, 3, 33-46.
- Diamantopoulos, Adamantios and Susan Hart (1993), "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, 1, 93-121.

Bibliografía - Continuación (Correspondiente a Trabajo presentado en las "I Jornadas de Investigación sobre la Pequeña y Mediana Empresa e Iniciativa Empresarial").

- Fritz, W. (1996), "Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany", *European Journal of Marketing*, 30, 8, 59-74.
- Greenley, Gordon E. (1995), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK", *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- and Gordon R Foxall (1997), "Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance", *Journal of Management Studies*, 34, 2, 259-284.
- and---- (1998), "External Moderation of Association among Stakeholder Orientation and Company Performance", *International Journal of Research in Marketing*, 15, 51-69.
- Grönroos, Ch. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, 32, 2, 4-20.
- Grönroos, Ch. (1995), "Relationship Marketing: the Strategy Continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 252-254.
- Hubbard, R., Vetter D. and Little, E. (1998) "Replication in strategic management: scientific testing for validity, generalizability and usefulness", *Strategic Management Journal*, 19, 3, 243-54.
- Jaworski, Bernard J. Ajay K. and Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- ,-----and Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 467-77.
- Lambin, J. (1996), "The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is too Important to be Left to Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector", *CEMS Business Review*, 1, 1-2, 37-56.
- Lado, N. y Maydeu-Olivares, A. (2001) "Exploring the link between Market Orientation and Innovation in the European and U.S. Insurance Markets" *International Marketing Review*, Vol. 18 (2), 130-144.

Bibliografía - Continuación (Correspondiente a Trabajo presentado en las "I Jornadas de Investigación sobre la Pequeña y Mediana Empresa e Iniciativa Empresarial").

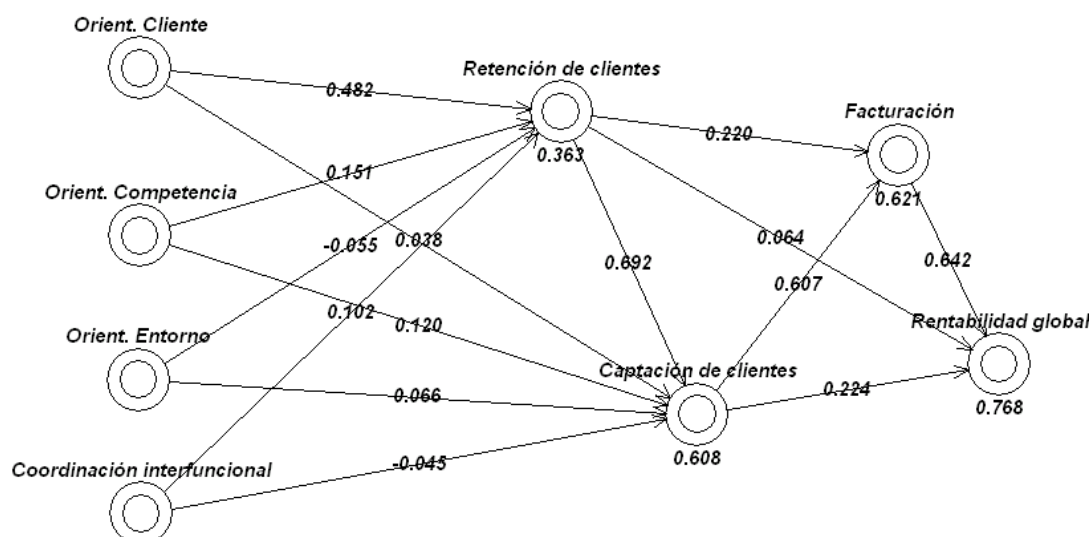
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. y Rivera J. (1998), "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Approach", *European Journal of Marketing*, 32, 1/2, 23-39.
- ,-----and Miguel A. Martínez (1998). "El Nivel de la Orientación al Mercado en las Empresas Aseguradoras en España y en el resto de Europa", *Revista Española de Investigaciones en Marketing- Esic*, vol.2, 99-113.
- Matsuno, K. y Mentzer, J. (2000) "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship" *Journal of Marketing*, Vol. 64 Issue 4, p1-17.
- Maydeu-Olivares, A. y Lado, N. (2003) "Market Orientation and Economic Performance in the European Insurance Industry: A Mediation Model" *The International Journal of Service Industry Management*, 14, 3, 284-30.
- McCullough, James, Lim Heng and Gan S. Khem (1986), "Measuring the Marketing Orientation of Retail Operations of International Banks", *International Journal of Bank Marketing*, 4, 3, 9-18.
- Narver, John C. and Stanley F Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Noble, Ch.; Sinha, R. y Kumar, A. (2002) "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications" *Journal of Marketing*, Vol. 66 Issue 4, p25-40.
- Page, N. y Sharp, B. (1997), "Relationships in Consumer Markets? A Typology of Transaction Types", *Proceedings 26th. EMAC Conference*, 2, 922-932.
- Pelham, Alfred M and David T Wilson (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, 27-43.
- Pitt, L., Caruana, A. y Berthon, P. (1996), "Market Orientation and Business Performance: some European Evidence", *International Marketing Review*, 13, 1, 5-18.

Bibliografía - Continuación (Correspondiente a Trabajo presentado en las "I Jornadas de Investigación sobre la Pequeña y Mediana Empresa e Iniciativa Empresarial").

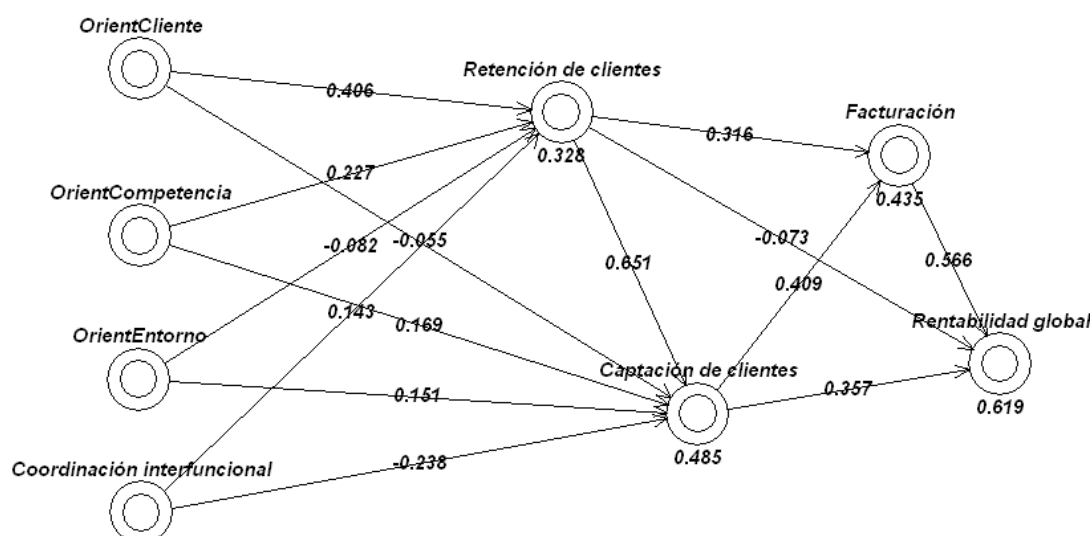
- Selnes, F., Jaworski, B. y Kohli, A. (1996), "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A cross-cultural Study", *Scandinavian Journal of Management*, 12, 2, 139-157.
- Sheth, J. y Parvatiyar, A. (1995a), "Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 255-271.
- Sheth, J. y Parvatiyar, A. (1995b), "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, 4, 4, 297-318.
- Slater, S. y Narver, J. (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, 58 (January), 46-55.
- Varela, J., Benito, L. y Calvo, A. (1996), "Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa: Una Investigación Empírica", *VIII Encuentro de Profesores de Marketing, Zaragoza*, 301-310.
- Webster, F. (1998), "Commentary: Interactivity and Marketing Paradigm Shifts", *Journal of Interactive Marketing*, 12, 1, 54-55.

ANEXO 1 (Correspondiente a Trabajo presentado en las "I Jornadas de Investigación sobre la Pequeña y Mediana Empresa e Iniciativa Empresarial").

Estimación para la Muestra Total (N = 143)

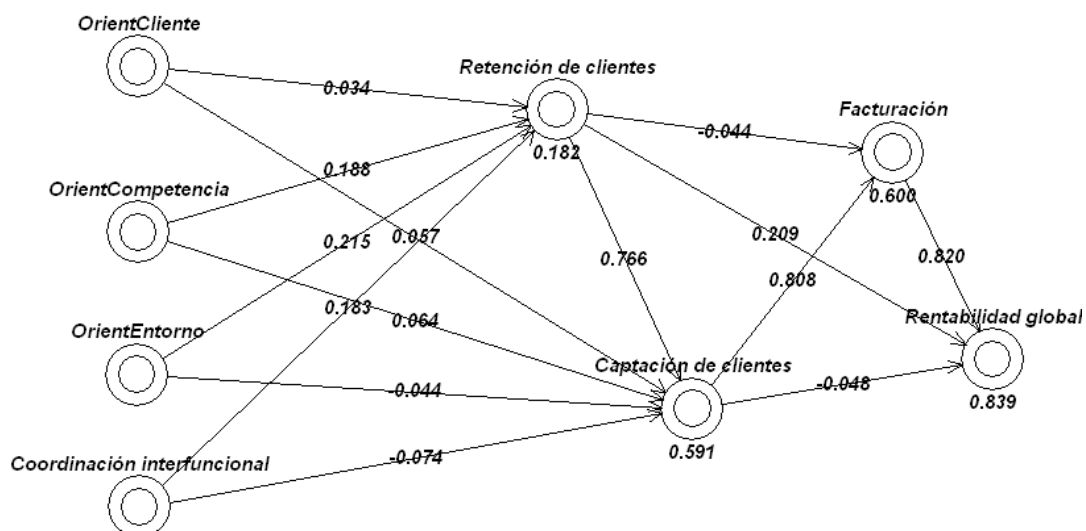


Estimación para el Cluster 1 – Plurimarketing (N= 60)



Anexo 1 – Continuación (Correspondiente a Trabajo presentado en las "I Jornadas de Investigación sobre la Pequeña y Mediana Empresa e Iniciativa Empresarial").

Estimación para el Cluster 2 – Relacional Medio (N= 47)



Estimación para el Cluster 3 – Foco Transaccional (N = 36)

