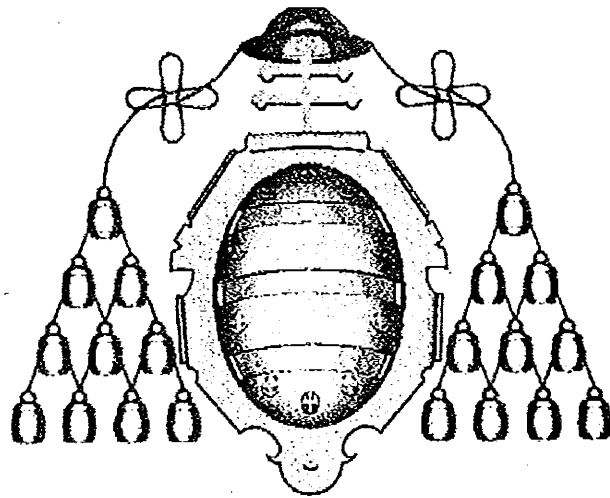


ESTRATEGIAS DE MARKETING: DESARROLLO DE  
INVESTIGACIONES SOBRE ORIENTACIÓN AL  
MERCADO Y MARKETING DE RELACIONES.

Doc. 172/99

Rodolfo Vázquez Casielles  
María Leticia Santos Vijande  
Ana María Díaz Martín  
Luis Ignacio Álvarez Álvarez



**ESTRATEGIAS DE MARKETING:  
DESARROLLO DE INVESTIGACIONES SOBRE ORIENTACIÓN AL MERCADO  
Y MARKETING DE RELACIONES**

**RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES  
MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE  
ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN  
LUIS IGNACIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ**  
Área de Comercialización e Investigación de Mercados  
UNIVERSIDAD DE OVIEDO

## 1. Contribución del Marketing a la Dirección Estratégica de la Empresa

Las actividades de Marketing no son ajenas a la Dirección Estratégica de la empresa. Es más, el nivel organizacional en el que se toman las decisiones de Marketing ha sido muy cuestionado a partir de la década de los ochenta. El concepto de departamento de Marketing está claramente obsoleto y debe ser sustituido por organizar la función de Marketing de forma que toda la empresa pueda estar orientada al mercado. La respuesta más generalizada preconiza un estrechamiento de relaciones entre el Marketing y la Dirección Estratégica. Entre las razones argumentadas destacar:

1. La mayoría de las actividades de la empresa están orientadas hacia el mercado y el entorno. Desde esta perspectiva, la función de Marketing aporta la información necesaria para competir en ese medio, se constituye así en el nexo de unión entre el entorno y la empresa y en un válido interlocutor estratégico dentro de la empresa. El Marketing es la primera línea de combate en la Dirección Estratégica (MUNJERA y RODRIGUEZ, 1998; 56). Es difícil concebir una Dirección Estratégica no basada en una orientación al mercado (actual filosofía del Marketing).

2. Una Dirección Estratégica sin un componente fuerte de Marketing puede desarrollar recursos, habilidades y capacidades organizativas mal adaptadas para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual haría vulnerable a la empresa frente a la competencia y el mercado. La estrategia de la organización ha de ser consistente con las necesidades, percepciones y preferencias de los clientes, orientación que le proporciona el Marketing mediante el análisis de los clientes, distribuidores, competidores y otras fuerzas del entorno. Todo ello ha de combinarse con otros inputs estratégicos como la financiación, I+D y recursos humanos (VÁZQUEZ, SANTOS y SANZO, 1998; 71).

Como indica LAMBIN (1996; 39-40) *“la necesidad de adoptar el concepto de Marketing e integrar su dimensión estratégica es percibida cuando los mercados llegan a la madurez, cuando las estrategias de segmentación y posicionamiento son clave, cuando aumenta la intensidad competitiva y cuando se incrementa la presión sobre la aceleración de la innovación. En este entorno, el papel del Marketing no consiste simplemente en explotar el mercado actual mediante técnicas de Marketing de masas (dimensión acción del concepto de Marketing). El objetivo prioritario es detectar nuevos segmentos con crecimiento potencial, desarrollar nuevos productos, diversificar la cartera de productos de la empresa, encontrar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible, proporcionar valor al cliente y diseñar una estrategia de Marketing para cada unidad de negocio. La dimensión análisis del concepto de Marketing representa una habilidad crítica para la Dirección Estratégica de la empresa.*

3. Los recientes e importantes cambios producidos en el mercado y el entorno empresarial fuerzan el estrechamiento de dicha relación. El concepto de Marketing Estratégico surge del intento de construir un nexo de unión entre la Dirección Estratégica y el Marketing. En este ámbito el Marketing Estratégico tiene como misión la de proporcionar la perspectiva del mercado (su análisis y comprensión para identificar oportunidades y formas de desarrollo de los recursos, habilidades y capacidades que permiten

satisfacer las necesidades de los clientes) al proceso de Dirección Estratégica de la empresa, y las guías para el establecimiento y ejecución de los programas de Marketing que sirven de ayuda para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible, que contribuya a los objetivos corporativos y de las unidades de negocio (DOYLE y WONG, 1998).

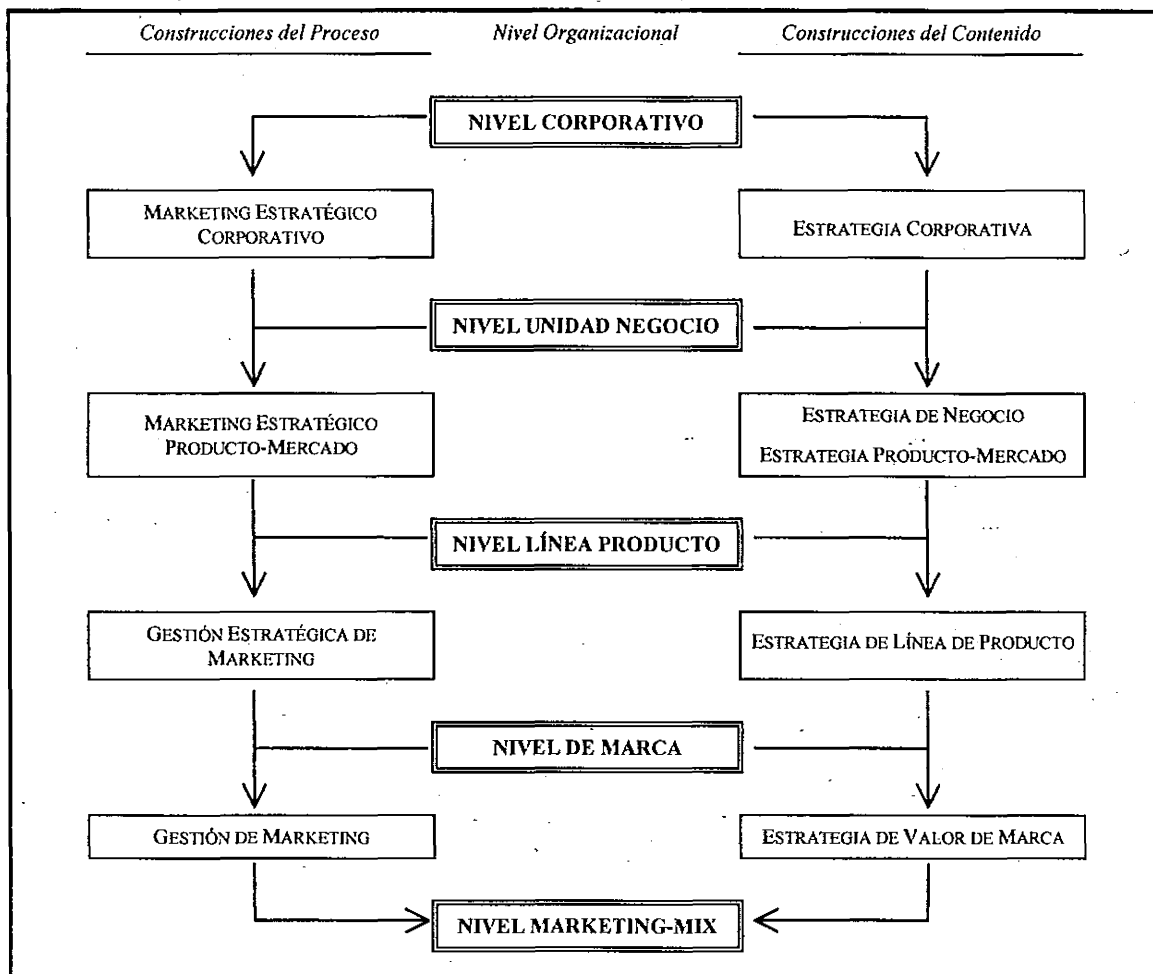
No obstante, en opinión de MUNUERA y RODRIGUEZ (1998; 57), a pesar de todos los vínculos existentes entre ambas concepciones es aconsejable concretar las diferencias, delimitar las actividades para no creer que son tareas idénticas. La Dirección Estratégica implica la activa participación de varios grupos con intereses dispares que sostienen diferentes creencias (modeladas por su posición en la estructura organizativa) sobre los medios y fines de la organización. Sin embargo, desde la función de Marketing se puede convencer e implantar a nivel corporativo la necesidad de una filosofía única y global de orientación al mercado como un camino ineludible para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible. A su vez, para poder desarrollar la orientación al mercado es necesaria una coordinación interfuncional (utilización coordinada de los recursos, habilidades y capacidades para proporcionar valor superior a los clientes objetivo) y una diseminación de la inteligencia del mercado por todas las áreas funcionales (difusión del conocimiento de las necesidades y preferencias actuales y potenciales del mercado para responder eficientemente a sus requerimientos). Dado que ambos aspectos incumben a la Dirección Estratégica, es precisa su colaboración para implantar una filosofía o cultura de Marketing.

En definitiva, asumiendo la necesidad de colaboración, el papel que el Marketing ha de desempeñar en la Dirección Estratégica de la empresa debe centrarse en las siguientes actividades (VÁZQUEZ, SANTOS y SANZO, 1998; 72): a) orientar a toda la empresa hacia el mercado (clientes, distribuidores, competencia y entorno) buscando un equilibrio entre los objetivos de la empresa y de los clientes; b) analizar y anticipar la evolución del mercado, así como determinar el posicionamiento deseado a largo plazo en el mercado objetivo cuyas necesidades se pretenden satisfacer; c) desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar y mantener esta posición; d) integrar al cliente en el diseño, desarrollo, fabricación y venta de productos fomentando un Marketing de relaciones; e) negociar con la dirección y otras áreas funcionales con la finalidad de desarrollar estrategias orientadas al mercado y fomentar una cultura de Marketing (proporcionar *valor al cliente*) en todos los estamentos de la empresa.

En otro orden de cosas, la planificación estratégica (desarrollo de la formulación de la estrategia en el proceso de Dirección Estratégica) incluye un conjunto de actividades que es necesario llevar a cabo en distintos niveles de la organización, cada uno de los cuales tiene lugar en el contexto del nivel precedente. Atendiendo al tamaño y complejidad de la empresa, este proceso se debe reproducir un mayor o menor número de veces con distintas unidades de análisis y con componentes diferenciados en distintos niveles de la organización. Por ello, cuando hablamos de la contribución del Marketing a la Dirección Estratégica es obligado, inicialmente, identificar las unidades de análisis sobre las que se desarrolla el proceso (la empresa, la unidad estratégica de negocio, una línea de producto, la marca). Aún así las etapas o configuración del proceso son muy similares en los distintos niveles (ampliamente interrelacionados y

nunca de carácter estanco), siendo necesario proceder en cada caso a un análisis externo e interno y a una formulación de objetivos y estrategias (consultar Figura 1).

FIGURA 1  
CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING



Fuente: LUNSFORD y LAFORGE (1987;183).

En consecuencia, la aportación del Marketing a la formulación de la estrategia puede esquematizarse en torno a algunas consideraciones básicas (Figuras 2 y 3). Indistintamente de la unidad de análisis, el papel inicial del Marketing consiste en implantar una filosofía o cultura organizativa orientada al mercado y no al producto, considerar la actividad empresarial como un proceso de satisfacción mutua de necesidades y no de producción de bienes. A nivel externo facilita información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas en el entorno genérico, así como su valoración e impacto sobre la consecución de los objetivos. Aporta una valoración interna sobre la capacidad, en lo que a recursos y habilidades se refiere, para hacer frente a las evoluciones detectadas en el análisis externo. Constituye la esencia para orientar la formulación de objetivos y estrategias hacia la consecución de una ventaja competitiva de diferenciación (desarrollo de una estrategia de Marketing de relaciones o una estrategia de valor de marca). Incluso la estrategia de liderazgo en costes requiere una activa participación de la dirección de Marketing, particularmente en lo relativo a los costes de distribución y a la previsión de la demanda para planificar el proceso productivo.

Finalmente facilita una gestión de los componentes del plan de Marketing-mix, ofertando experiencia especializada en las 4P's.

FIGURA 2  
CONTRIBUCIÓN DEL MARKETING A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

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

Fuente: VÁZQUEZ, SANTOS y SANZO (1998; 73).

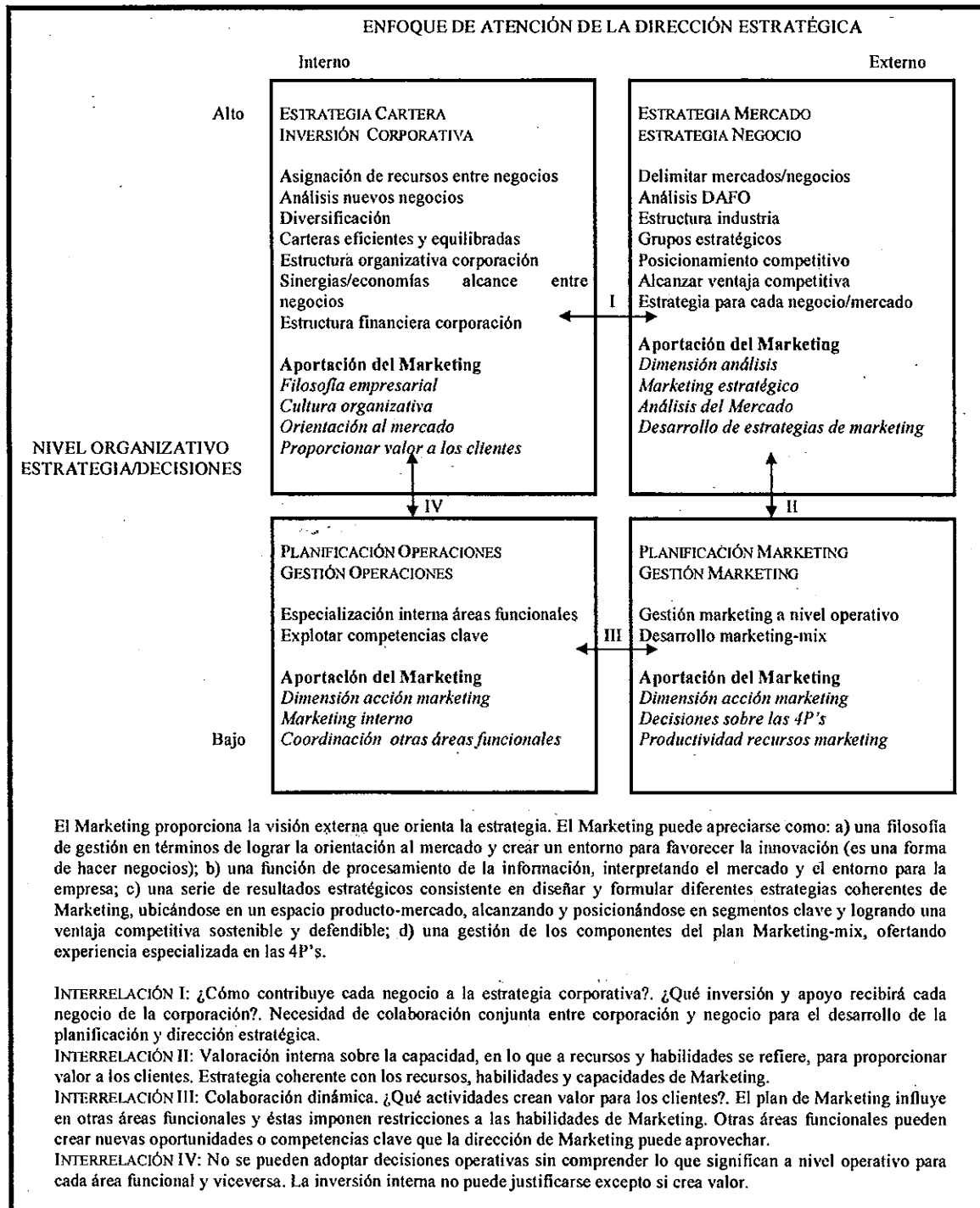
De acuerdo con los argumentos desarrollados en este epígrafe examinaremos a continuación tres de las dimensiones de Marketing citadas con profusión y que contribuyen a comprender su contribución al proceso de Dirección Estratégica. La línea conceptual adoptada aborda varios aspectos característicos de las investigaciones actuales de Marketing en función de su trascendencia en los niveles jerárquicos corporativo, de negocio y funcional de la empresa. Inicialmente analizaremos la importancia que tiene el que la Dirección Estratégica asuma la filosofía de *orientación al mercado* a nivel corporativo para la obtención de una ventaja competitiva sostenible y defendible. Con posterioridad examinaremos diferentes perspectivas del *Marketing de relaciones* y en que medida una estrategia de este tipo puede resultar la más adecuada para competir en cada negocio y sus correspondientes líneas de productos.

## 2. Orientación al Mercado como Filosofía Empresarial para la Dirección Estratégica

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

proporcionar valor a los clientes) en el conjunto de las buenas intenciones, cuando ambas contribuyen de forma importante al éxito de la Dirección Estratégica proactiva de la empresa. Comprender el concepto de Marketing es una cosa, ponerlo en práctica es otra (LAMBIN, 1995; 11).

FIGURA 3  
INTEGRANDO LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL MARKETING



Fuente: Elaborado a partir de PIERCY (1997) y PIERCY, HARRIS, PETER y LANE (1998).

Con la orientación al mercado se produce la sustitución definitiva del concepto de Marketing tradicional basado en la acción. La orientación al mercado es una filosofía empresarial, un sistema de pensamiento, una cultura organizativa que el Marketing trata de aportar a la Dirección Estratégica, lo que origina un

paradigma emergente, que sustituirá al existente hasta la fecha (Figura 4). El concepto orientación al mercado es utilizado con diferentes significados e interpretaciones<sup>1</sup>. No obstante, se puede considerar que una empresa está orientada al mercado cuando cumple cuatro requisitos: tener una clara orientación hacia el cliente (cliente final, cliente intermedio, distribuidores) y hacia la competencia (sin olvidar la influencia de los proveedores y otras variables del macroentorno); que esta orientación esté integrada en el proceso de Dirección Estratégica; que disponga de herramientas, recursos, habilidades, capacidades y personal adecuados para desarrollar estrategias y políticas de Marketing; y que los resultados sean medibles en función de variables de mercado.

FIGURA 4  
ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO PARADIGMA EMERGENTE

PARADIGMA TRADICIONAL	PARADIGMA EMERGENTE
Centrado en una especialización funcional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Marketing</li> <li>• Finanzas</li> </ul>	Centrado en la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración y comunicación entre las áreas funcionales de la organización</li> </ul>
Actuación basada en el individuo	Actuación basada en el grupo
Basado en las transacciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigido a la venta</li> <li>• Énfasis en la innovación del producto</li> </ul>	Basado en las relaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigido a crear valor para el cliente</li> <li>• Énfasis en la innovación de procesos</li> </ul>
El rol del Marketing es manejar las 4Ps como variables de decisión para maximizar las ventas	El rol del Marketing es educar a los miembros de la organización en la maximización del valor para el cliente utilizando redes de información formales e informales
Estrategia fundamentada en los resultados obtenidos	Estrategia centrada en competencias esenciales organización (recursos, habilidades, capacidades, rutinas organizativas)

En definitiva, se puede entender la orientación al mercado como la impregnación de la filosofía de Marketing en toda la empresa, coordinando diversas funciones organizativas con el objetivo de obtener un nivel satisfactorio de beneficios proporcionando *valor a los clientes*. El Marketing como filosofía salta las barreras de su departamento y se convierte en la cultura de la empresa, en un modo de dirigirla. Aunque el concepto de orientación al mercado parezca novedoso se encuentra estrechamente relacionado con otras áreas de investigación en Marketing (consultar Figura 5) que sin duda ofrecen interesantes conclusiones para el campo de estudio que nos ocupa.

No se ha de confundir la *orientación al Marketing*, que hace un énfasis especial en las técnicas de Marketing (instrumentos de análisis y comprensión del mercado y medios de acción para conquistar dicho mercado), concediendo un mayor protagonismo al departamento de Marketing frente a las demás

<sup>1</sup> Aunque dependiendo del autor considerado existen diferentes definiciones de orientación al mercado, todas ellas tienen en común la defensa de las siguientes características: a) el cliente es el núcleo central; b) por clientes se debe entender clientes finales, clientes intermedios y distribuidores; c) existe una orientación externa (fuera de los límites de la organización); d) resulta fundamental la capacidad de respuesta (proporcionar valor); e) considerar no solamente a los clientes sino también a los competidores y otras variables del entorno que influyen en las necesidades y expectativas de los clientes (tecnología, regulación). En ocasiones se plantean definiciones desde una perspectiva *cultural* (valores y creencias) asumiendo otras veces una perspectiva de *comportamiento* (TURNER y SPENCER, 1997; HARRIS, 1998). Desde nuestro punto de vista, ambas perspectivas son complementarias, siendo necesario recoger información no sólo sobre si determinadas actuaciones son importantes sino en qué medida se llevan a cabo (se puede considerar que algo es importante pero fallar en la actuación por falta de recursos tangibles e intangibles).



unidades funcionales, con la orientación al mercado, donde la filosofía de Marketing (la manera razonable de gestionar un negocio consiste en proporcionar *valor al cliente*) es demandada y difundida por toda la empresa. La orientación al mercado es un objetivo de toda la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de Marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica. Si bien sus fundamentos teóricos se asientan en teorías de Marketing, también se apoya en otras teorías como la de recursos y capacidades, creación de una cultura organizativa y un ambiente de empresa y en teorías relacionadas con el aprendizaje organizativo. En consecuencia, una filosofía y cultura empresarial de orientación al mercado conlleva el desarrollo de los siguientes aspectos (VÁZQUEZ, SANTOS y SANZO, 1998; 23):

FIGURA 5  
CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

LITERATURA SOBRE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	LITERATURA SOBRE ORIENTACIÓN AL MERCADO
Sólo incluye adquisición, interpretación y diseminación de la información sobre el mercado.	También incluye capacidad de respuesta.
Sugiere que la <i>interpretación también puede suceder una vez que la información es compartida con otros.</i>	Sugiere que la información es interpretada por las personas que adquieren la información antes de proceder a su diseminación.
<i>Características entorno influyen sobre la cantidad y tipo de procesamiento de la información de una organización.</i>	No sugiere explícitamente esta relación.
Analiza explícitamente como la <i>memoria organizativa (almacenamiento) configura la naturaleza de la inteligencia generada y diseminada en la organización.</i>	No sugiere explícitamente esta relación.
Se centra en <i>fuentes de información interna (memoria organizativa) y externa.</i>	Se centra sólo en fuentes de información externa.
LITERATURA SOBRE USO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS O DEL CONOCIMIENTO	LITERATURA SOBRE ORIENTACIÓN AL MERCADO
Incluye recogida, interpretación y uso de la información (capacidad de respuesta) sobre el mercado.	También incluye diseminación de la información.
Analiza proyectos formales de investigación de mercados.	Analiza flujos formales e informales de la inteligencia del mercado.
Se preocupa por la <i>dinámica interorganizacional</i> (relación organización-agencia de investigación de mercados).	Se preocupa por la <i>dinámica intraorganizacional</i> (intercambios horizontales y verticales).
Se preocupa por el <i>uso simbólico, conceptual e instrumental</i> de la información.	Solo se preocupa por el uso instrumental de la información.
Examina las variables del <i>entorno como condicionantes de la información.</i>	Examina el papel del entorno como moderador de la relación entre orientación al mercado y resultados.
Analiza la influencia negativa de la centralización y la formalización sobre el uso de la información del mercado.	Analiza la influencia negativa de la centralización y la formalización sobre el uso de la información del mercado.
Analiza las <i>características de la información</i> (calidad de la investigación, credibilidad, aceptabilidad política, formato) y <i>sus efectos sobre el uso de la información.</i>	No sugiere explícitamente esta relación.

NOTA: En cursiva se especifican otros aspectos que pueden ser de utilidad en los estudios de orientación al mercado.

FUENTE: Elaborado a partir de JAWORSKI y KOHLI (1996).

1. Recogida de información en el mercado que permita comprender mejor las necesidades y deseos de los clientes (cliente final, cliente intermedio, distribuidores), la situación de los competidores y las amenazas y oportunidades derivadas de las relaciones con los proveedores y con el macroentorno. La sensibilidad a los cambios del mercado como clave para el éxito de la empresa y la existencia de una predisposición a

estar pendiente de todo lo que acontece en el exterior de la empresa, detectando y anticipando cambios y reaccionando en consecuencia.

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

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

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

5. Medición de los resultados en función de variables de mercado, con una visión a largo plazo de actuaciones que persigan el logro de beneficios mutuos proporcionando valor a los clientes.

El componente cognitivo de una actitud favorable a la orientación al mercado (perspectiva filosófica-cultural del Marketing) debe completarse con una predisposición a desarrollar diversas actividades que lleven la filosofía a la práctica (perspectiva de comportamiento). Estas actividades son directa o indirectamente mencionadas por diferentes autores a la hora de proponer las dimensiones que integran la definición de orientación al mercado (KOHLI y JAWORSKI, 1990; NARVER y SLATER, 1990; RUEKERT, 1992; DIAMANTOPOULOS y HART, 1993; DENG y DART, 1994; CADOGAN y DIAMANTOPULUS, 1995; RIVERA, 1995; LAMBÍN, 1996; PELHAM y WILSON, 1996; HOMBURG y BECKER, 1998). Mencionar por su trascendencia la investigación de KOHLI y JAWORSKI (1990) quienes proponen tres grupos de actividades:

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

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

satisfacción de los clientes; interacción del departamento de Marketing con los restantes para intercambiar opiniones sobre la mejor forma de proporcionar valor a los clientes.

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

## 2.1. Medición de la Orientación al Mercado

La orientación al mercado es un componente central del concepto de Marketing, el pilar sobre el que se asientan las investigaciones actuales, cuyos precursores han sido autores vinculados al Marketing Science Institute. A título de ejemplo, en el Manual de VÁZQUEZ, SANTOS y SANZO (1998; cap. 1) se exponen algunas de las escalas que gozan de mayor difusión. De cualquier forma, lo cierto es que no parece existir una escala única y generalmente aceptada para medir la orientación al mercado, incluso entendemos que cabría plantearse la posibilidad de que, dependiendo del sector en el que se estuviera midiendo, las dimensiones de la orientación al mercado y sus atributos presentaran particularidades específicas. Animar en este sentido a los investigadores a elaborar estudios empíricos (estáticos y dinámicos) para analizar la generabilidad de dichas escalas y su aplicación a diversos países, empresas de distintos tamaños<sup>2</sup>, economías con diferente desarrollo económico e intensidad competitiva (DALGIC, 1998), planteando y cuantificando medidas de fiabilidad y validez (de contenido, predictiva y discriminante).

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

---

<sup>2</sup> Partiendo de los trabajos de NARVER y SLATER (1990), RUEKERT (1992) y KOHLI, JAWORSKI y KUMAR (1993), la investigación de VERHEES (1998) desarrolla una doble escala para cuantificar el grado de orientación al mercado de pequeñas empresas independientes tanto desde una perspectiva filosófica-cultural como desde una perspectiva comportamental. Completan su estudio analizando la relación existente entre este constructo, el grado de innovación y los resultados empresariales.

## 2.2. Antecedentes, Factores Moderadores y Resultados de la Orientación al Mercado

Para analizar los antecedentes, factores moderadores y resultados de la orientación al mercado es necesario revisar la literatura relacionada con la organización industrial (estructura del mercado), teoría de la organización (estructura de la empresa) y dirección estratégica (estrategia, posicionamiento de negocios). De la misma se obtienen suficientes argumentos que avalan los comentarios que procedemos a exponer en este epígrafe.

Al abordar las *consecuencias* que sobre los resultados tiene la orientación al mercado hemos de destacar dos aspectos. En primer lugar, se ha generalizado la afirmación de que aquellas organizaciones que fomenten la orientación al mercado mejorarán sus resultados. Sin embargo, la intensidad de esta relación positiva depende de diferentes variables mediadoras que posteriormente comentaremos. En segundo lugar, se percibe una falta de acuerdo entre los distintos autores en lo que se refiere a la medida de cuantificación de resultados a emplear, siendo susceptibles de agrupación en tres ámbitos diferentes<sup>3</sup>: a) resultados financieros (rentabilidad sobre la inversión, rentabilidad sobre las ventas, rentabilidad financiera); b) resultados operativos (nivel de ventas, tasa de crecimiento de las ventas, cuota de mercado, retención de clientes, calidad de los productos); c) resultados relativos a la eficacia de la organización (índices que resumen diferentes variables principalmente vinculadas con los beneficios, grado de cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo). En este ámbito, la investigación de PELHAM (1993) propone la idea de que la influencia de la orientación al mercado sobre los resultados financieros es indirecta, dado que la efectividad del marketing/ventas (éxito de las innovaciones, retención de clientes, calidad de los productos) es una variable mediadora entre orientación al mercado y rentabilidad. Además la influencia de la orientación al mercado sobre otros resultados operativos (nivel de ventas, tasa de crecimiento de las ventas, cuota de mercado) es directa e indirecta (a través de la efectividad del marketing/ventas), de tal forma que dichos resultados operativos también son efectos mediadores de la influencia sobre los resultados financieros.

De forma complementaria también se producen efectos sobre los empleados (sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa, satisfacción por el trabajo común llevado a cabo, incremento en la dedicación de los empleados a la empresa) y específicamente sobre el personal de ventas (SIGUAW, BROWN y WIDING, 1994). No obstante, se estudia y contrasta que la orientación al mercado afecta a las actitudes de los empleados y vendedores (satisfacción, compromiso con la empresa, preocupación por el cliente, filosofía adecuada para valorar el comportamiento), pero no se investiga el efecto recíproco (actitud servicial hacia los clientes implica mayor coordinación interfuncional mejorando la capacidad de respuesta). Además

---

<sup>3</sup> La dificultad de recoger datos cuantitativos sobre estas medidas ha llevado a la realización de investigaciones que utilizan escalas de actitud para obtener opiniones de los directivos sobre los resultados de la empresa con relación a la competencia. Aunque diversas investigaciones han comprobado que existe relación entre indicadores subjetivos y objetivos de resultados, será necesario incluir medidas objetivas en futuros estudios, ya que los empresarios desean evidencias más específicas (¿cuánto aumentará la rentabilidad si pongo en marcha una filosofía de orientación al mercado?) antes de realizar importantes inversiones dirigidas a modificar la cultura y procesos de la organización para estar orientados al mercado.

hay que comprobar si la orientación al mercado afecta a los empleados de distintas áreas funcionales de diferente manera (¿el personal de I&D prefiere trabajar en empresas con una orientación interna mas bien que con una orientación al mercado?).

En ocasiones se analizan los efectos de la orientación al mercado sobre los clientes (fidelidad; clientes que comunican las excelencias de los productos de la empresa; calidad, valor y niveles de servicio percibidos) y distribuidores (la orientación al mercado del fabricante facilita la orientación al mercado de sus distribuidores posibilitando el desarrollo de una estrategia de Marketing de relaciones). Parece urgente la necesidad de estudios que incorporen la satisfacción con la calidad y el valor. Recoger opiniones de los clientes (incluyendo también a los distribuidores como se propone en la investigación de SIGUAW, SIMPSON y BAKER, 1998) es una forma de contrastar las opiniones internas sobre los resultados de la orientación al mercado. También es factible solicitar opiniones de proveedores y competidores exclusivamente sobre la acción respuesta (por ejemplo, si se reacciona rápida y correctamente, con recursos suficientes, a los movimientos competitivos), dado que sobre los aspectos de generación de inteligencia y su diseminación interna no se encuentran capacitados para proceder a su valoración.

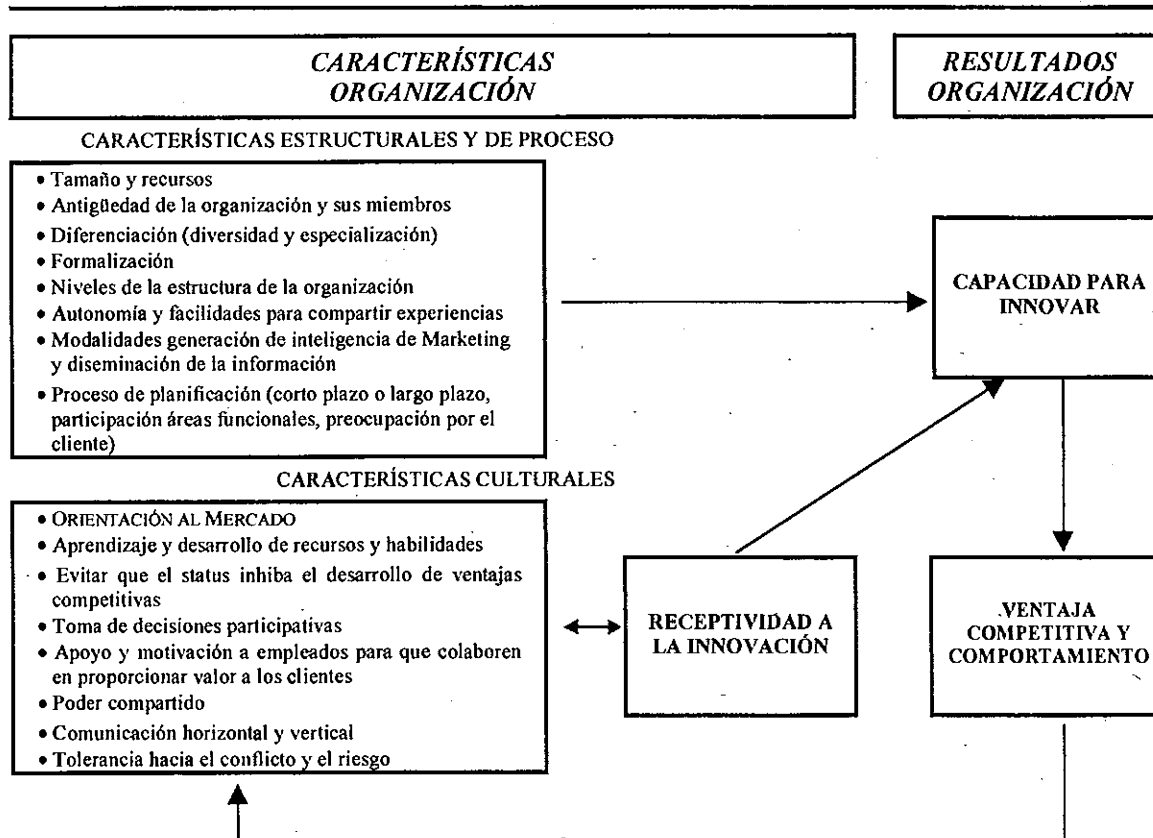
Finalmente, se llevan a cabo investigaciones relativas a las consecuencias sobre la innovación de la orientación al mercado: porcentaje de ingresos por nuevos productos/servicios; capacidad de innovación de la empresa; creatividad en la oferta de valor a los clientes; grado de éxito de las innovaciones. De acuerdo con diversas investigaciones (BROWN y EISENHARDT, 1995; HURLEY y HULT, 1998) la orientación al mercado es un antecedente de la innovación que requiere un proceso de aprendizaje (recursos, habilidades y capacidades necesarias para poner en marcha esta filosofía de pensamiento) que facilitan poder usar y actuar sobre la información externa de cara a obtener posiciones de ventaja competitiva. Una cultura de este tipo en la organización potencia la receptividad a nuevas ideas, lo cual permite (si los recursos y capacidades son adecuados) llevar a cabo la innovación (capacidad de innovación). Las empresas con mayor capacidad de innovación tienen mayor éxito cuando responden a las necesidades del mercado y del entorno y desarrollan nuevos recursos y capacidades que conducen a una ventaja competitiva y niveles superiores de comportamiento (ver Figura 6).

Por *antecedentes* de la orientación al mercado podemos entender el conjunto de factores organizativos que favorecen o impiden el desarrollo de dicha filosofía empresarial (VARELA, GUTIÉRREZ y ANTÓN, 1998) y que son susceptibles de agrupar en cuatro bloques: antecedentes asociados con el equipo directivo, antecedentes asociados con la dinámica interdepartamental, antecedentes relacionados con las estructuras o sistemas organizativos y antecedentes vinculados con los procesos organizativos. En la Figura 7 se ofrece un detalle de estos antecedentes susceptibles de investigación futura en Marketing.

Por *factores moderadores* entendemos el conjunto de contingencias o condiciones medioambientales que moderan (aumentan o disminuyen) la fuerza de la relación entre orientación al mercado y resultados empresariales. En la Figura 8 se detallan distintos factores moderadores agrupándolos en tres bloques: factores relativos al mercado, factores relativos a la competencia y factores relativos a la tecnología. Son

necesarias investigaciones adicionales para contrastar estas hipótesis analizando qué dimensiones de la orientación al mercado (generación de inteligencia, disseminación de información y acción de respuesta) y su relación con los resultados empresariales son función de dichas variables mediadoras.

FIGURA 6  
INNOVACIÓN Y ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL MERCADO



*Características organización:* Para un estudio detallado de las características de la organización innovadora consultar la investigación de BROWN y EISENHARDT (1995).

*Características de la cultura:* Tipos de comportamiento valorados y promocionados en la organización.

*Propiedades estructurales:* Aspectos objetivos de la organización que no pueden ser reducidos a las propiedades de sus integrantes.

*Procesos organizacionales:* Combinaciones de tareas o actividades.

*Receptividad a la innovación:* La apertura a nuevas ideas como aspecto importante de la cultura de la organización. Medida de la orientación de la organización hacia la innovación.

*Capacidad para innovar:* Habilidad para adoptar y poner en marcha nuevas ideas, procesos y productos exitosos. Adopción de la innovación.

Fuente: Elaborado a partir de HURLEY y HULT (1998).

FIGURA 7  
ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

EQUIPO DIRECTIVO	RH	ESTRUCTURA O SISTEMAS ORGANIZATIVOS	RH
• Compromiso con la orientación al mercado	+	• Formalización	-
• Grado de aversión al riesgo	-	• Centralización	-
• Formación y procedencia (paso por distintos niveles)	+	• Departamentalización	-
• Actitud hacia el cambio del equipo directivo	+	• Tamaño de la organización	?
• Estilos de dirección (líder)	+	• Comportamiento político (promocionar interés propio)	-
DINÁMICA INTERDEPARTAMENTAL	RH	PROCESOS ORGANIZATIVOS	RH
• Conflicto interdepartamental	-	• Reclutamiento y selección del personal	+
• Conexión y contactos interdepartamentales	+	• Entrenamiento y formación del personal	+
		• Recompensa y motivación del personal	+

RH: Relaciones hipotéticas con la orientación al mercado.

Fuente: KOHLI y JAWORSKI (1990); KOHLI, JAWORSKI y KUMAR (1993) y RUEKERT (1992).

**FIGURA 8**  
**FACTORES MODERADORES RELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO-RESULTADOS**

FACTORES RELATIVOS AL MERCADO	RH	FACTORES RELATIVOS A LA COMPETENCIA	RH
• Turbulencia del mercado (crecimiento, incertidumbre)	+	• Concentración de la competencia	+
• Poder del comprador	- ó +	• Hostilidad o intensidad competitiva	+
• Tipo de cliente	- ó +	- Facilidad de entrada al mercado	+
- Industrial	-	- Múltiples segmentos de clientes	+
- Consumo y servicios	+	- Barreras a la movilidad inestables	+
• Sector de actividad (componente tecnológico)	-	• Costes de la empresa en relación a la competencia	+
• Situación general de la economía (expansión)	- ó +	- Posibilidad de una estrategia de diferenciación	+
<b>FACTORES RELATIVOS A LA TECNOLOGÍA</b>		<b>RH</b>	
• Turbulencia tecnológica			

RH: Relaciones hipotéticas con la orientación al mercado.

### 2.3. Cómo Crear la Orientación al Mercado

En ocasiones se ha criticado el excesivo énfasis en medir la orientación al mercado olvidando la necesidad de desarrollar estrategias para crear dicha filosofía empresarial<sup>4</sup>. Además se han propuesto escalas donde se solicitan opiniones de actividades que si estuvieran dissociadas con una cultura organizativa podrían representar actuaciones específicas en momentos concretos de tiempo, sin que se pueda afirmar que existe una verdadera orientación al mercado con efectos a largo plazo (JAWORSKI y KOHLI, 1996). De ahí la tendencia a realizar estudios dinámicos lo que implica un panel de empresas cuyos participantes colaboren de forma continua<sup>5</sup>. También sería útil conocer la opinión de los clientes (consumidores y distribuidores) sobre la orientación al mercado de las empresas, conjuntamente con la de los proveedores y competidores (aunque en estos dos últimos casos, como ya hemos comentado, exclusivamente sobre la acción de respuesta), sin olvidar a los empleados y personal de ventas.

La importancia de establecer estrategias para crear la orientación al mercado es analizada por NARVER, SLATER y TIETJE (1998) quienes manifiestan que en una organización orientada al mercado es necesario el total compromiso en la creación de valor superior para el cliente. Este compromiso global debe ser asumido como norma por todos los individuos y funciones que se verán obligados a contribuir en la creación de dicho valor, siendo fundamental que los máximos responsables se encarguen de llevar a cabo

<sup>4</sup> Un estudio preocupado por determinar el perfil estratégico de las empresas orientadas al mercado es el de SLATER y NARVER (1996), quienes analizan la relación entre orientación al mercado, resultados obtenidos y tres dimensiones estratégicas: a) *capacidad de innovación* (medida mediante un índice que pondera opiniones sobre si la empresa desarrolla nuevos productos, imita a la competencia o pretende defender sus productos actuales sin ninguna modificación); b) *cobertura del mercado de referencia* entendida como una delimitación amplia del mercado o centrada en la consideración de diversos segmentos (escala multiatributo que refleja la utilización de prácticas como decisión de operar en distintos segmentos de mercado, análisis sistemático de las oportunidades y amenazas relativas a los segmentos de mercado servidos, desarrollo de productos únicos o diseño de planes de Marketing diferentes para cada segmento y utilización de técnicas de investigación de mercados); c) *fuentes de ventaja competitiva*, principalmente relativas a las posibilidades de diferenciación (importancia en los últimos años de actuaciones como proporcionar servicios antes y después de las ventas, ofertar productos diferenciados, énfasis sobre el nombre de marca y la calidad, amplias líneas de productos) o de liderazgo en costes (optimizar la utilización de la capacidad productiva, modernización de los procesos de fabricación, eficiencia en planta, análisis de valor de los materiales empleados). Además, los autores incorporan una serie de variables mediadoras o de control que influyen sobre la estrategia adoptada o sobre los resultados obtenidos. Mencionar específicamente: coste operativo con relación al mayor competidor, percepción por los compradores de la calidad relativa de los productos de la empresa, tamaño (volumen de ingresos en comparación al mayor competidor), crecimiento del mercado, facilidad de entrada, concentración de competidores, poder del comprador.

<sup>5</sup> Los estudios de panel permiten capturar los efectos retardo de la orientación al mercado sobre el comportamiento o resultados de la organización. Además se pueden investigar empresas que han adoptado estrategias de cambio para incorporar en su organización una filosofía de orientación al mercado. Analizar actuaciones de dichas empresas, pre y post programas de cambio, supone controlar efectos historia y estructura de la industria.

las transformaciones organizativas necesarias. No obstante, el compromiso no es suficiente sino que se requiere su puesta en práctica de modo que los distintos miembros y funciones aprecien que se ofrece a los clientes valor superior al que cualquier competidor es capaz de proporcionarles. Es por ello muy importante aprender de los esfuerzos diarios de generación continua de valor.

En definitiva, de acuerdo con NARVER, SLATER y TIETJE (1998) proponemos dos estrategias, en las que los máximos responsables de la dirección empresarial tienen mucho que decir, para crear una cultura de orientación al mercado: a) estrategia de aprendizaje fundamentada en la *enseñanza de los principios de la orientación al mercado* (naturaleza e importancia de esta cultura organizativa, recursos y habilidades necesarias, cómo cambiar la estructura y las rutinas organizativas para crear valor a los clientes y lograr su satisfacción y retención); b) estrategia de aprendizaje vinculada a las *relaciones actuales con los clientes* (cuán eficiente y rentablemente se está ofertando en la actualidad valor a los clientes, qué resultados obtiene la empresa a corto plazo como vía ineludible para alcanzar los objetivos a largo plazo de orientación al mercado). La primera estrategia es conveniente para iniciar el proceso de crear una cultura organizativa orientada al mercado. Sin embargo, sus efectos marginales disminuyen rápidamente si no se encuentra reforzada por la segunda estrategia (SINKULA, BAKER y NOORDEVWIER, 1997).

La adopción de estas estrategias implica superar determinadas barreras al desarrollo de la orientación al mercado: una incompleta comprensión de lo que representa dicho concepto<sup>6</sup>; el conflicto inherente al corto y largo plazo en lo que se refiere a los objetivos de venta y rentabilidad; el excesivo énfasis en vincular los resultados empresariales con medidas financieras a corto plazo; las prioridades y valores de los directivos de las empresas que llevan en ocasiones a que se relativice la importancia de los clientes.

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

### 3. Marketing de Relaciones y Ventaja Competitiva

En los últimos años el concepto de Marketing de relaciones ha sido objeto de una amplia atención en la literatura y práctica de nuestra disciplina (PAYNE, CHRISTOPHER, CLARK y PECK, 1998). La preocupación actual se centra no solo en atraer nuevos clientes sino también en retenerlos. Este es el núcleo del Marketing de relaciones, un esfuerzo integrado para mantener y consolidar el intercambio con los clientes a lo largo del tiempo. La clave consiste en ver la relación con cada cliente como un todo, no como series

---

<sup>6</sup> Existen cuatro razones para que una empresa no se encuentre orientada al mercado: a) las distintas áreas funcionales no comprenden dicho concepto; b) muchos empleados no son capaces de pasar de sus clásicas responsabilidades funcionales al desarrollo de acciones de valor con los clientes; c) muchas áreas funcionales no comprenden el valor de las opiniones y las actuaciones de las otras áreas; d) el personal de cada área funcional no realiza aportaciones significativas a la dirección de Marketing de la empresa.



separadas de transacciones no interrelacionadas<sup>7</sup>. No se pretende retener a todos los clientes, sino tan sólo a los clientes rentables a largo plazo. Ello conduce, si se lleva a cabo de forma eficaz, a crear una ventaja competitiva mutuamente beneficiosa, sostenible y defendible (FOURNIER, DOBSCHA y MICK, 1998). De ahí su trascendencia como aportación a la Dirección Estratégica de la empresa.

El Marketing de relaciones no es un nuevo concepto sino más bien un enfoque complementario para el Marketing tradicional con un mayor énfasis en la creación de *valor para el cliente*, proporcionando resultados positivos a su negocio, si se trata de una empresa (lo que implica conocer claramente su *cadena de valor* o conjunto de actividades derivadas de la relación a través de las cuales se crea valor o se incurre en costes), o el cumplimiento de expectativas y satisfacción si el cliente es una persona. El principio fundamental que asume el Marketing de relaciones es que cuanto mayor sea el nivel de satisfacción con la *relación* (no solamente con el producto o servicio) mayor será la probabilidad de que el cliente permanezca con la empresa. La importancia de retener a los clientes es que existe evidencia de que la misma se encuentra relacionada directamente con la rentabilidad<sup>8</sup>. Por ello, el objetivo debe ser convertir el Marketing tradicional (que denominamos enfoque transaccional) en un Marketing de relaciones cuyas características se exponen en la Figura 9.

FIGURA 9  
EL CAMBIO HACIA EL MARKETING DE RELACIONES

ENFOQUE TRANSACCIONAL	ENFOQUE DE RELACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Marketing en un departamento</li> <li>• Visión a corto plazo</li> <li>• Marketing masivo</li> <li>• Contacto discontinuo con el cliente</li> <li>• Preocupación por los atributos del producto</li> <li>• Poco énfasis en el servicio al cliente</li> <li>• Compromiso limitado para afrontar expectativas del cliente</li> <li>• Concepto de calidad endógena</li> <li>• La calidad incumbe a producción</li> <li>• Acciones dirigidas a atraer clientes (ventas)</li> <li>• Énfasis en las 4P's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing como filosofía de negocio</li> <li>• Visión a largo plazo</li> <li>• Marketing personalizado</li> <li>• Contacto continuo con el cliente</li> <li>• Preocupación por proporcionar valor al cliente</li> <li>• Gran énfasis en el servicio al cliente</li> <li>• Gran compromiso por afrontar las expectativas de los clientes</li> <li>• Concepto de calidad exógena (percepción clientes)</li> <li>• La calidad incumbe a todas las áreas funcionales</li> <li>• Acciones dirigidas a atraer y retener clientes</li> <li>• Bases de datos, Marketing interno y Marketing interactivo</li> </ul>

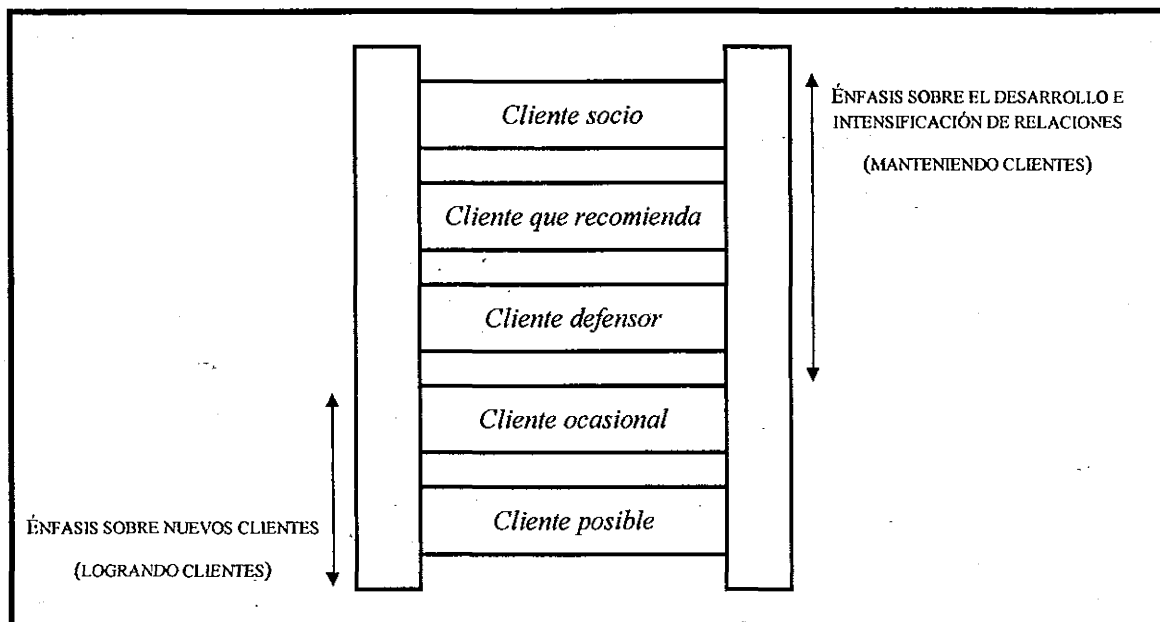
Construir relaciones, por definición, es un proceso a largo plazo. Para comprender su significado, podemos tomar como referencia la Figura 10 donde a partir de la denominada *escalera de la lealtad* se añaden algunos peldaños para diseñar la *escalera de la relación*. Al pie de la escalera nos encontramos con el *cliente posible*, en otras palabras el mercado objetivo. La literatura clásica del Marketing tiende a centrarse sobre los medios por los que un individuo u organización puede ser convertido en un cliente

<sup>7</sup> Una visión del cliente orientada a la transacción considerará el valor de las ventas y el margen obtenido en una sola compra. Una visión orientada a la relación tendrá en cuenta los ingresos y beneficios de una relación a largo plazo. Además cualquier método para medir la rentabilidad de una relación requiere los siguientes datos: coste de atraer al cliente; coste periódico de retenerlo; margen bruto obtenido de la primera, segunda, tercera y restantes ventas; probabilidad de que el cliente compre una, dos, tres o más veces; tasa de interés utilizada para obtener el valor actual de los beneficios; número de compras del cliente.

<sup>8</sup> De acuerdo con las estimaciones del CARLZON MARKETING GROUP RESEARCH lograr un nuevo cliente es cinco veces más caro que retenerlo, un incremento del 5% de la base de los clientes fieles puede implicar un aumento del beneficio que oscila entre el 25% y el 85%, el 83% de los clientes que cambian de proveedor no protestan, un cliente satisfecho lo manifiesta un mínimo de cinco veces y un cliente insatisfecho lo comentan un mínimo de doce veces.

*ocasional*. No obstante, para el Marketing de relaciones un cliente ocasional es aquél que sólo compra a la empresa una vez o esporádicamente. La fase posterior es la del cliente que hace negocios con la empresa de una forma repetitiva, aunque tenga una opinión neutral o incluso negativa de la misma (por ejemplo, el cliente de un Banco que mantiene una cuenta por inercia más que por lealtad). Solamente cuando podemos convertir a un cliente que *repite* en un cliente *defensor* (tiene muy buena imagen de la empresa) llega a ser aparente el potencial desarrollo de la relación. Este cliente puede ser persuadido para que *recomiende* a la empresa, actúe como prescriptor de la misma. La etapa final surge cuando el cliente se convierte en *socio* y conjuntamente con la empresa tratan de identificar intercambios de los que se pueda derivar una ventaja competitiva mutua como consecuencia de la relación.

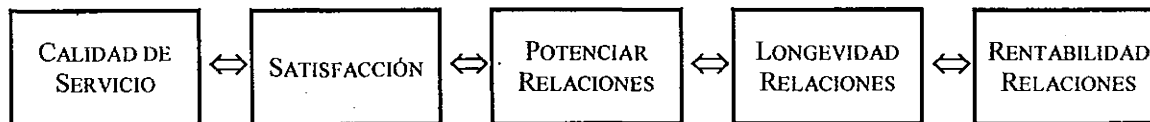
FIGURA 10  
MARKETING DE RELACIONES Y LEALTAD DEL CLIENTE



El Marketing de relaciones implica el estudio de varios conceptos: *interés* o *preocupación*, *servicio*, *confianza* y *compromiso*. En primer lugar, *interés* y *preocupación* por igualar/superar las expectativas de los clientes produciendo satisfacción. La clave está en comprender dichas expectativas (emanan de promesas explícitas e implícitas realizadas por la empresa, experiencias anteriores, comunicación boca-oído, necesidades personales) al igual que su carácter dinámico. En segundo lugar, debe existir un deseo de proporcionar *servicios* excelentes. El Marketing de relaciones requiere un compromiso amplio de la organización y una capacidad de respuesta para ofertar servicios de elevada calidad, siendo necesario analizar continuamente la relación calidad de servicio-rentabilidad (ver Figura 11). En tercer lugar, la *confianza* y *compromiso* animan al directivo a:

1. Preservar las inversiones en la relación cooperando con el cliente o el compañero del intercambio.
2. Resistencia hacia alternativas atractivas a corto plazo en favor de beneficios esperados a largo plazo.

FIGURA 12  
MARKETING DE RELACIONES, CALIDAD DE SERVICIO Y RENTABILIDAD



3. Considerar con más prudencia las acciones que puedan implicar un mayor riesgo al admitir que el cliente o el compañero de la relación no actuarán oportunísticamente. Tanto la confianza como el compromiso tienen que estar presentes para producir resultados que promuevan la eficiencia, productividad y efectividad de las relaciones.

Los requerimientos para el éxito del Marketing de relaciones son varios. Por un lado, la necesidad de una *cultura corporativa* orientada al mercado y a la retención selectiva a largo plazo de clientes. Se trata de ir más allá de la simple transacción aislada en la cual muchas veces se manipula a los clientes, se explota su ignorancia. Por otro lado, el desarrollo de un *Marketing interno*, fomentando la difusión de esta nueva cultura en todas las áreas funcionales e intentando conocer las expectativas de los clientes. Todo ello debe ir acompañado por el diseño de una *estructura organizativa* y unas políticas de *motivación* centradas en proporcionar valor a los clientes. Finalmente, la implantación de un *sistema de información*, de un flujo continuo de opiniones y actuaciones de los clientes que alimente una eficiente base de datos que sirva de apoyo a la capacidad de respuesta de la empresa.

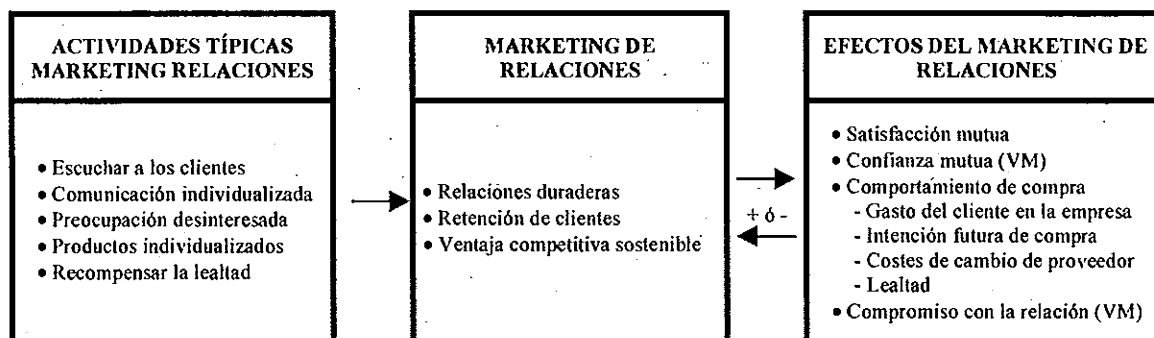
Tampoco podemos olvidar que ciertas características del vendedor influyen en la duración de la relación: a) *dependencia* aceptada, el cliente puede predecir como se comportará el vendedor; b) *competencia*, habilidad técnica y conocimientos para satisfacer las necesidades de los clientes; c) *orientación al cliente*, empatía hacia las necesidades de los clientes y servicialidad o tendencia a priorizar dichas necesidades.

Incluso existen ciertas normas que son aconsejables para llevar a cabo una estrategia de Marketing de relaciones: a) *flexibilidad*, expectativa mutua de servicio para facilitar el intercambio; b) *solidaridad*, expectativa mutua de que la relación proporciona mayor valor; c) *intercambio de información*, provisión mutua y proactiva de información hacia el compañero de la relación.

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

Consultando la amplia bibliografía sobre el tema identificamos cinco categorías de actividades que caracterizan el Marketing de relaciones (ver Figura 12). La práctica de *escuchar a los clientes* es muy similar a la dimensión de orientación al mercado denominada generación de inteligencia, aunque en este caso el énfasis es sobre los clientes actuales, sobre la importancia de recoger información de *cada* cliente (y no de comportamientos agregados) para descubrir sus actitudes y comportamientos hacia la empresa. La característica de *comunicación individualizada al mercado* supone eludir los medios de comunicación de masas y procurar que cada cliente reciba una oferta personalizada. Un caso especial son las actividades vinculadas con la *preocupación desinteresada por el cliente* no unidas a una oferta particular (felicitaciones, envío de información gratuita a clientes actuales). La *oferta de productos individualizados* significa elaborar productos o prestar servicios como respuesta a necesidades personales de cada cliente (práctica común en mercados industriales). Finalmente, proporcionar *recompensas a los clientes* supone desarrollar prácticas que premian la fidelización.

FIGURA 12  
DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING DE RELACIONES



VM: También pueden ser variables mediadoras entre la estrategia de Marketing de relaciones y los restantes efectos.

Fuente: Elaborado a partir de SNEHOTA y SÖDERLUND (1998).

Los efectos potenciales de una estrategia fundamentada en el Marketing de relaciones pueden concretarse en cuatro variables de interés. Es de esperar que las actividades del Marketing de relaciones contribuyan a la *satisfacción* del cliente, aunque la cuestión es si dicho efecto resulta positivo o negativo. Si el cliente desea una oferta personalizada la influencia será positiva, dado que se le ofrece un servicio extraordinario. En caso contrario (no desea mensajes personalizados ni productos individualizados sino marcas de reconocido prestigio social) el efecto será negativo. Otros resultados son la *confianza mutua* y el *compromiso* con la relación, de especial relevancia en las relaciones entre organizaciones (MORGAN y HUNT, 1994; DENEY y CANNON, 1997) y que por su importancia serán objeto de análisis en el siguiente epígrafe. Uno de los objetivos del Marketing de relaciones es influir en el cliente no solo en términos afectivos o cognitivos, sino también en el *comportamiento actual de compra*, logrando que asigne a la empresa una cuota importante de su presupuesto, animándole a repetir la compra, obteniendo de esta forma (o a través de la satisfacción) su lealtad (que no debe estar sustentada únicamente en elevados costes financieros de cambio de proveedor). Finalmente, subrayar que pueden existir múltiples interacciones entre estos efectos, además de que todos ellos refuerzan continuamente la estrategia de Marketing de relaciones a medida que esta se desarrolla de forma dinámica.

En la actualidad, cuando se habla de los resultados de una estrategia de Marketing de relaciones se introducen variables como *cuota de clientes*, *economías de alcance* y *lealtad de los clientes a la empresa*<sup>9</sup>. Ya no se habla solamente de cuota de mercado sino también de *cuota de clientes* o porcentaje de las compras de un cliente que es obtenido por la empresa. Se hace referencia a *economías de alcance* y no sólo a economías de escala. Se pretende un ahorro de costes aprovechando la complementariedad de los productos. El objetivo es ofertar servicios relacionados fomentando ventas cruzadas que generen dichas economías de alcance. Se pone énfasis en la *lealtad de los clientes a la empresa* en lugar de lealtad hacia el producto. Se constata, por tanto, la naturaleza interactiva del Marketing de relaciones, el compromiso del cliente con la empresa y sus empleados y no solo el compromiso con el producto.

### 3.1. Antecedentes del Marketing de Relaciones y Alternativas de Investigación

Para aplicar el Marketing de relaciones es necesario comprender sus múltiples antecedentes conceptuales (ver Figura 13) ampliamente difundidos por diversos autores como GRÖNROOS (1995); SHETH y PARVATIYAR (1995); GUMMESSON, LEHTINEN y GRÖNROOS (1997); MATTSSON (1997); COVIELLO, BRODIE y MUNRO (1998); BUTTLE (1998).

FIGURA 13  
LAS RAICES DEL MARKETING DE RELACIONES



De acuerdo con estos trabajos, el concepto de Marketing de relaciones emana de diferentes áreas de estudio: a) la Escuela Nórdica en el ámbito de los servicios (preocupada por la calidad de servicio); b) las contribuciones del IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) que desde una perspectiva de redes e interacción entre éstas pretende explicar los negocios industriales, reconociendo la existencia de una competencia global entre redes y grupos de empresas; c) los estudios centrados en las relaciones (ya sean a nivel de *diada* o de *red*) entre los integrantes del canal de distribución, inspirados en diferentes enfoques

<sup>9</sup> Para conseguir dichos resultados la empresa puede adoptar actividades como las siguientes: planificar la retención de clientes; apoyar la existencia de gestores de relaciones; ventas cruzadas; sistemas de información basados en el cliente; uso de bases de datos para el desarrollo de estrategias de Marketing directo; diálogo continuo con el cliente; desarrollar sistemas y tecnologías que animen a proporcionar servicios de calidad y difundan la información necesaria para gestionar mejor el negocio que la competencia; tratar a los empleados como un cliente (el personal recibe y proporciona servicios) analizando la relación entre la actitud de los empleados y la satisfacción de los clientes; motivar no solo a los empleados en contacto directo con los clientes sino también a todo el personal dado que los *clientes internos* también tienen expectativas y necesitan comprender la estrategia global de la empresa y como sus tareas y funciones contribuyen a la calidad de servicio ofertado a los clientes; orientación a las relaciones más que a las transacciones; enfoques de segmentación centrados en clientes individuales; medidas de rentabilidad de los clientes; entrega personalizada y comunicación diferenciada; compromiso de los directivos; analizar la estructura de procesos y rutinas organizativas (procedimientos, tareas, actividades y rutinas por las que un producto o servicio es ofertado a los clientes) más bien que la estructura funcional de la empresa.

como el modelo de economía política, la teoría de los costes de transacción y el modelo sobre comportamiento contractual (asume como elemento central a los contratos); d) las investigaciones en el área del comportamiento del consumidor (concretamente teorías sobre el aprendizaje, lealtad a la marca y al detallista); e) desarrollo del Marketing de bases de datos y del Marketing directo como consecuencia de la rápida evolución de las tecnologías de información. Ello origina posibilidades de investigación (BOSS, 1997; KOTLER y DUBOIS, 1997; PAYNE y FROW, 1997) en diferentes ámbitos (Figura 13) con unas teorías y características específicas para cada caso (Figura 14).

FIGURA 14  
COMPARACIÓN DE DIFERENTES APLICACIONES DEL MARKETING DE RELACIONES

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

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

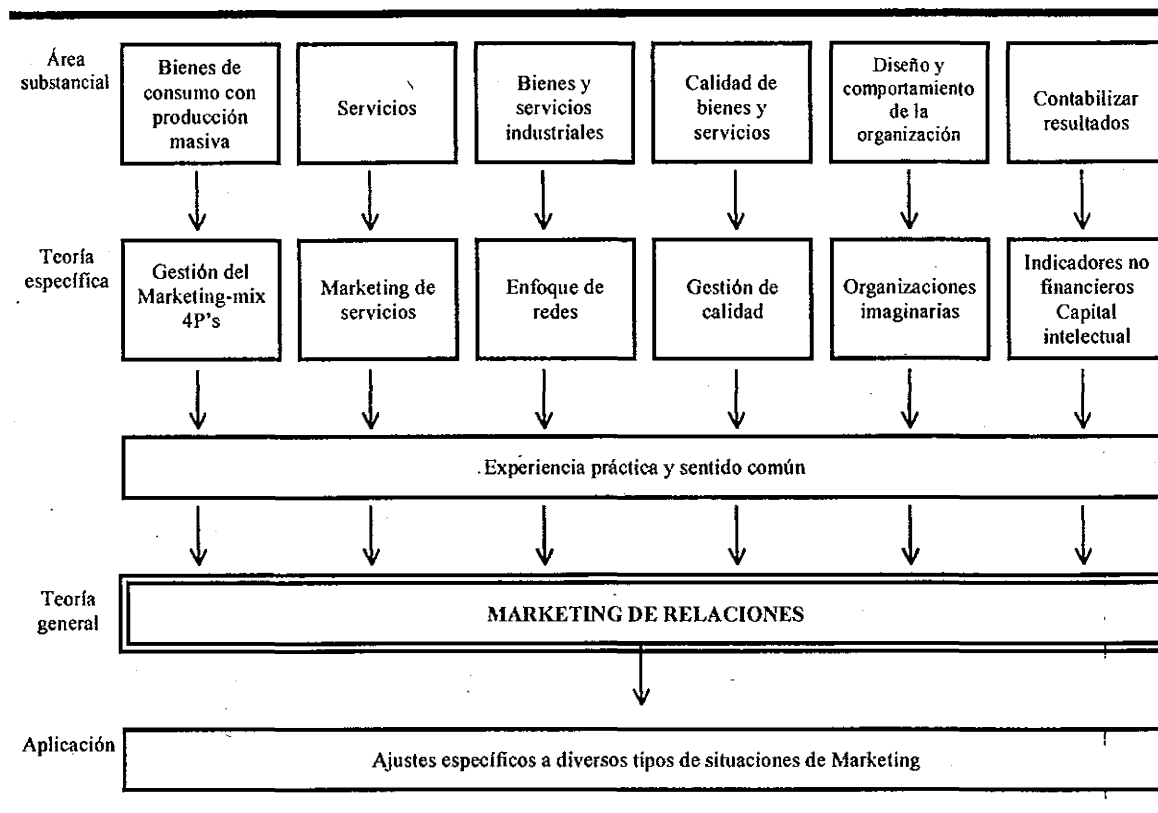
Fuente: MÖLLER y HALINEN (1998).

Estos argumentos también son reconocidos en una investigación reciente de GUMMESSON (1998) quien propone una teoría general del Marketing de relaciones con posibilidad de ajustes específicos para cada situación. Los elementos clave de dicha teoría son (Figura 15):

1. *Integración de las teorías de Marketing.* El concepto de Marketing de relaciones ha recibido aportaciones de tres áreas: los estudios de comercialización de bienes de consumo frecuente, el Marketing

de servicios y el enfoque de redes característico del Marketing industrial. Por ello se afirma que el Marketing de relaciones es considerado como un conjunto de relaciones, redes e interacciones.

FIGURA 15  
RUTAS HACIA EL CONCEPTO DE MARKETING DE RELACIONES



Fuente: GUMMESSON (1998).

2. *Enfoque interdisciplinario.* No sólo el personal del departamento de Marketing está en contacto con los clientes sino también otras áreas funcionales. Todos ellos realizan por tanto funciones de Marketing. Desde esta perspectiva, los estudios de gestión de *calidad* (centrados en las percepciones de calidad por los clientes) ofrecen una interesante contribución. Además, la estructura de la *organización* no está predeterminada y claramente delimitada, sino que se puede influir sobre la misma para obtener la red de relaciones e interacciones más adecuada de cara a lograr los objetivos de la empresa. Es factible diseñar *organizaciones imaginarias* o *virtuales* (GUMMESSON, 1996), con sus correspondientes activos, recursos, capacidades, habilidades, rutinas, procesos organizativos, así como múltiples relaciones entre empresas independientes de las que se pueda derivar una ventaja competitiva donde el cliente forma parte de la cultura de la organización. Finalmente hay que considerar nuevos enfoques de *contabilizar* resultados. No hay que centrarse exclusivamente sobre dimensiones financieras sino también sobre variables como tasas de recompra, quejas o satisfacción del cliente. Aunque estos indicadores no son nuevos, deben utilizarse no sólo a nivel del departamento de Marketing sino también por la dirección de la empresa como parte importante de su capital intelectual para el desarrollo de estrategias exitosas en el mercado.

3. *Combinar teoría y práctica.* Cuando las teorías son empleadas para establecer líneas de actuación para la aplicación del Marketing en el mundo real dos cosas deberían tenerse en cuenta: a) la *experiencia* del decisor y su *sentido común* son necesarios para relacionar varias teorías; b) cada posibilidad de puesta en práctica tiene propiedades específicas y generales pero la combinación es siempre única. La alternativa seleccionada es obtenida de un área substancial de estudio antes de que se proceda a la toma de decisiones y a la acción.

Una de las últimas líneas de investigación propuesta por el Marketing de relaciones bien podría insertarse dentro de lo que se denomina *paradigma de redes*, de gran utilidad en el estudio de los mercados industriales (y todo tipo de relaciones entre empresas) posibilitando a los directivos tener una visión más amplia de sus actividades. Frente al paradigma diádico o transaccional característico de los estudios de Marketing, que postula como tema de estudio la relación de intercambio entre dos partes, surge un nuevo paradigma el cual reconoce que la competencia a nivel global se produce, cada vez más, entre redes de empresas<sup>10</sup>. Para que las relaciones tengan futuro a largo plazo deben estar inmersas en un marco institucional más amplio, en una red que, de forma colectiva, defina y administre las normas por las cuales se conducen las interacciones diádicas (ANDERSON, HAKANSON y JOHANSON, 1994; ACHROL, 1997). La red está integrada por la compañía y las empresas con las cuales se establecen relaciones sólidas de cooperación y confianza mutua. El papel de la gestión de Marketing es, en este caso, el establecimiento, desarrollo, defensa y mantenimiento de las posiciones en la red, lo que implica la gestión de múltiples recursos en las relaciones con proveedores, con competidores, con el gobierno, con las redes de distribución y con los clientes (BELLO Y GÓMEZ, 1997; MOLINER Y CALLARISA, 1997).

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

Las contribuciones al Marketing de redes son relativamente recientes como indican las publicaciones de ACHROL (1991 y 1997); ANDERSON, HAKANSON y JOHANSON (1994); SNOW (1997) y WALKER (1997). A principios de la década ACHROL (1991) pronostica ya nuevas estructuras para organizar la función de Marketing de forma más flexible y poder así responder a la dinámica del mercado. Estas nuevas

---

<sup>10</sup> Existen diversos niveles de análisis de las relaciones interorganizacionales: a) *nivel diádico* o relación existente entre dos empresas; b) *conjunto organizacional* o serie de relaciones interorganizacionales establecidos por una empresa (organización focal) con todas aquellas con las que mantiene relación; c) *conjunto de acción* o grupo de empresas que interactúan con la idea de cumplir un objetivo determinado; d) *red* o grupo de empresas entre las cuales existen relaciones directas e indirectas (conectan empresas que



organizaciones de Marketing las asemejaba a una estructura de red. Años después, este mismo autor (ACHROL, 1997) apuesta por un enfoque de redes para distinguir entre cuatro posibles formas de organización de las relaciones entre empresas (ver Figura 16)<sup>11</sup>.

FIGURA 16  
FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS

*Red de mercado interno.* Una empresa que ha eliminado el control jerárquico interno y ha desmantelado sus límites externos.

*Red de mercado vertical.* El canal de distribución convencional se convierte en un conjunto de socios especializados funcionalmente en distintas actividades de la cadena de valor, estableciendo compromisos expuestos mutuamente rentables, que se reconstituyen alrededor de un integrador que puede ser un especialista tecnológico, de Marketing o de distribución.

*Red inter-mercado o concéntrica.* Consiste en una gran alianza social y económica entre empresas que operan en diferentes sectores de actividad y las empresas vinculadas verticalmente con ellas. Esta alianza se caracteriza por las interconexiones en recursos, en toma de decisiones, en cultura e identidad y por las acciones colectivas periódicas.

*Red de oportunidad.* Engloba a empresas especializadas en productos, tecnologías o servicios que se reúnen temporalmente para la ejecución de proyectos concretos. Las empresas se organizan alrededor de una unidad de Marketing especializada en recoger y diseminar información y recursos, negociar y coordinar proyectos y regular el comportamiento de la red.

Fuente: Elaborado a partir de ACHROL (1997)

Las características de gestión más importantes que deben desarrollarse en las relaciones que componen estas redes son la confianza y el compromiso, así como ciertas normas sociales: solidaridad, mutualidad, flexibilidad, interconexión de funciones, reconocimiento y protección que adquieren los miembros frente a prácticas oportunistas o competencia interna, armonización del conflicto y restricción del poder.

No podemos olvidar el hecho de que cualquier conexión diádica puede influir en las decisiones y actividades del resto de empresas de la red. En este sentido ANDERSON, HAKANSON y JOHANSON (1994) analizan dos factores que afectan a la cooperación y al compromiso en cada relación:

1. Efectos constructivos de la identidad de la red. Grado en que la empresa percibe que iniciar una transacción con un socio tiene, además de efectos en los resultados de esa relación, unos efectos de fortalecimiento de la red. Se traducen en tres apartados: a) posibilidad de transferir recursos, dado que el conocimiento o las soluciones de otras relaciones de la red son transferibles: los recursos necesarios para

---

no tienen relaciones directas). La red es construida con los vínculos existentes entre un grupo de empresas previamente delimitado, sin considerar como están organizadas en diadas, conjuntos de organización o conjuntos de acción.

<sup>11</sup> La red admite una gran variedad de formas que se pueden delimitar a partir de la intensidad alcanzada en cada una de las siguientes dimensiones (FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 1996): *estructuración* (nitida división del trabajo consecuencia de la especialización funcional), *homogeneidad* (los miembros aportan recursos en una cuantía similar), *jerarquía* (dominio de una empresa sobre las otras) y *exclusividad* (sus miembros no participan de forma individual en otras alianzas empresariales). En general, la red puede ser de dos tipos, según exista o no una empresa focal (dominante). A su vez, una red focal puede dar lugar a dos formas diferentes. En un caso, la empresa focal coopera con otras empresas pero sin formar un todo unitario. Esta red está poco estructurada (la empresa focal puede realizar cooperaciones en la misma actividad con diferentes empresas), no tiene por qué ser homogénea, no es exclusiva y el nivel de jerarquía depende del socio de que se trate. El otro caso de red formado por una empresa dominante es la *organización mutua* y se caracteriza por la existencia de una empresa que mantiene relaciones cuasi jerárquicas con otras empresas (por ejemplo, mediante subcontratación). La empresa dominante no tiene un poder absoluto dentro de la red, ya que sus socios poseen unas capacidades o tecnologías (activos específicos) no disponibles por la empresa principal. Esta red es estructurada, jerárquica, exclusiva y poco homogénea. También hay estructuras de redes en las que participan empresas muy especializadas en los distintos componentes de la cadena de valor de un producto existiendo una empresa que se encarga de coordinar al resto y que se la denomina *empresa hueca* (sin apenas investigación, producción o distribución). Finalmente, las relaciones no focales entre empresas de similar dimensión se pueden denominar *constelaciones*. En el centro de cada constelación se encuentra un mediador principal independiente que dirige las relaciones entre las distintas empresas. Tiene una doble función: de coordinación y de resolución de problemas, y de transmisión de la información desde un lugar de la cadena de valor añadido a cualquier otro donde puede ser útil.

desarrollar una nueva relación se encuentran ya en otras; b) complementariedad de actividades, es decir, la actividad de la relación focal (de estudio) puede afectar al valor de los resultados de las actividades emprendidas en otras relaciones de intercambio conectadas; c) generalización actor-relación, puesto que la cooperación con un actor concreto puede tener implicaciones positivas para otros.

2. Efectos de deterioro en la identidad de la red. Indica el grado en el cual una empresa percibe que emprender una nueva interacción con su socio tiene en cierta medida efectos negativos o perjudiciales en la identidad de la red. Este factor tiene tres facetas: a) particularidad de los recursos, que hace referencia a los problemas o la dificultad de emplear recursos en otras relaciones; b) actividades irreconciliables por dificultades o imposibilidad de integrar las actividades de diferentes relaciones; c) incompatibilidad actor-relación, dado que surgen problemas si las relaciones con determinados actores son percibidas como una traición para otras empresas.

Desde luego, el enfoque de redes se muestra como una línea de investigación prometedora. HARLAND (1996) indica que los principales aspectos de las redes considerados en la literatura han sido: posición competitiva en la red (selección de socios, control de la posición de la empresa o gestión de relaciones); definición de los componentes de la red (recursos, actividades y actores); estructuras en red (número de componentes y niveles) y resultados de la red tanto en términos económicos como de comportamiento.

Desde la perspectiva académica, de investigación y desarrollo del contenido del denominado *Marketing de redes*, los estudios hasta ahora realizados han sido meramente descriptivos, sin alcanzar capacidad explicativa, ni de dar normas que pudieran ser aplicables en una buena práctica empresarial. Estas deficiencias se pueden deber en parte al hecho de ser un tema bastante novedoso para el Marketing y que entraña muchas más dificultades que la investigación de relaciones diádicas, con una mayor necesidad de abstracción y de captar información de los desarrollos internos de múltiples relaciones. De cara a una metodología para investigar redes la forma más aconsejable parece ser la elección en primer lugar de una empresa focal y tratar de analizar con profundidad su red de relaciones, los agentes o actores que intervienen, las actividades y los recursos comprometidos. El método de investigación recomendado es el estudio particular de casos que permitan captar las cualidades de las relaciones existentes con detalle.

### **3.2. Importancia del Compromiso y Confianza en la Estrategia de Marketing de Relaciones**

La presencia del *compromiso* entre las partes de una relación es un importante indicador de la calidad de la relación. El compromiso representa una orientación a largo plazo, sustentada en el deseo de mantener la relación, alcanzando su plena manifestación en la fase de madurez de dicha relación (MORGAN y HUNT, 1994; GEYSKENS, STEENKAMP, SCHEER y KUMAR, 1996).

El compromiso ha sido analizado en la literatura de Marketing industrial y en la de canales de distribución (en definitiva, las relaciones entre organizaciones). En este ámbito se identifican dos tipos diferentes de

compromiso<sup>12</sup>: a) inclinación afectiva, predisposición o deseo de mantener la relación (*compromiso afectivo*); b) evaluación neutral de los costes o beneficios derivados de mantener o abandonar la relación (*compromiso calculado*). El compromiso calculado puede originar que el cliente mantenga la relación aunque no lo desee, debido a que los costes de cambio (abandonar la relación y establecer otra nueva) son demasiado elevados o a que existe un número reducido de alternativas atractivas. Por ello, se puede afirmar que el compromiso calculado integra dos subdimensiones: compromiso fundamentado en el sacrificio personal (emana de los costes de intercambio) y compromiso debido a la ausencia de alternativas (no existen alternativas para mantener una relación en el tiempo). Para relaciones con clientes de bienes de consumo y servicios se utilizan conceptos muy similares como compromiso basado en *dedicación* y compromiso basado en *restricciones* (BENDAPUDI y BERRY, 1997).

Las consecuencias de ambos tipos de compromiso deben ser objeto de investigación en diferentes sectores. Por ejemplo, es necesario contrastar si el compromiso calculado conduce a un comportamiento oportunista, disminuye el deseo de continuar la relación, no hay intención de permanencia, aumenta la tendencia a buscar alternativas y no existe predisposición significativa a invertir en la relación. También se debe analizar si con el compromiso afectivo sucede todo lo contrario. En muchos casos, se puede afirmar que tanto el compromiso afectivo como el calculado influyen positivamente en la repetición de compra. No obstante, el efecto del compromiso calculado será más débil (se continua la relación siempre que no existan otras alternativas atractivas). Por otro lado, es de esperar que el compromiso afectivo aumente la tolerancia del cliente con la relación (dar un margen de confianza a la organización para que responda a las acciones de la competencia, lo que supone una destacada barrera a la entrada), mientras que el compromiso calculado disminuye dicha tolerancia. De igual forma es factible que el compromiso afectivo tenga un claro efecto negativo sobre la motivación hacia el intercambio por parte del cliente (aunque existan costes de cambio la dependencia de la organización no está asociada con una amenaza latente de explotación), mientras que el efecto sobre la motivación del compromiso calculado es positivo (cliente leal durante un periodo de tiempo pero propenso a intercambiar). En definitiva, es necesario realizar estudios empíricos seleccionando medidas de los diferentes tipos de compromiso (normalmente escalas multidimensionales de actitud) para comprobar las hipótesis planteadas.

El término *confianza* es introducido en el pensamiento directivo en las investigaciones realizadas sobre la teoría de la organización. Casi todos los autores vinculados con esta área de estudio han demostrado la importancia de este término a la hora de resolver problemas directivos y, por supuesto, en el proceso de toma de decisiones. El término confianza se interpreta como intercambio de información, influencia mutua, desarrollo de un mejor autocontrol y negativa a abusar de la vulnerabilidad de otros.

---

<sup>12</sup> Para entender la naturaleza y la dinámica temporal del compromiso hay que distinguir tres componentes: a) *estructura de los inputs comprometidos* (inversión en activos específicos, promesas a través de términos contractuales) que suponen lazos económicos o legales y suministrar información confidencial o facilitar el acceso al conocimiento propio; b) *actitud* o intención reforzada por las partes de desarrollar una relación a largo plazo estable (integra aspectos afectivos, unión psicológica, identificación, afiliación, lealtad, congruencia de valores e intenciones de inversión y compromiso de recursos en un futuro); c) los inputs y las actitudes en juego deben mostrar una consistencia a lo largo del tiempo (*componente temporal*). En el compromiso de inputs influyen los beneficios esperados de la relación y los costes de ruptura. El compromiso actitudinal viene determinado por las

El Marketing ha jugado un papel precursor en la integración de este concepto en sus investigaciones. El término confianza se ha utilizado con mucha frecuencia en la relación comprador-vendedor. Sin duda, se ha convertido en un factor clave en el éxito de las negociaciones y es considerada como una de las dimensiones de la calidad percibida de una relación comercial. La confianza aumenta las probabilidades de éxito en la negociación, éxito que puede entenderse como una mejor cooperación con el cliente y un mayor número de concesiones por su parte. En actividades industriales se observa que la confianza permite que las organizaciones se involucren en transacciones duraderas, no sólo para reducir los costes de funcionamiento del intercambio, sino igualmente para evitar las injusticias a corto plazo: proporciona la certeza de que éstas serán corregidas y conducirá a beneficios a largo plazo (GUIBERT, 1998).

La mayoría de las investigaciones de Marketing se centran sobre dos componentes de la confianza, un componente cognitivo derivado de la confianza en la fiabilidad del compañero en la relación y un componente comportamental vinculado a la confianza en las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia del compañero. Ello ha dado lugar a tres tipos de confianza en las relaciones entre empresas: a) *confianza contractual* (adherirse a acuerdos escritos o verbales, descansa en la creencia de que la otra organización acatará estándares tales como el respeto a una palabra dada o la confidencialidad); b) *confianza en la capacidad competitiva* (seguridad de que en términos competitivos el compañero se comportará en la forma esperada); c) *confianza en la buena voluntad* (expectativas de honestidad y benevolencia mutua, tal que cada compañero se comporta de forma beneficiosa para ambas partes, la otra organización hará más de lo que se espera de ella). Este último concepto es el más utilizado en las investigaciones sobre relaciones entre empresas (MORGAN y HUNT, 1994), siendo evidente la necesidad de determinar la interacción entre compromiso y confianza, cuál de ellas precede a la otra (normalmente el compromiso sigue a la confianza y esta a su vez origina compromisos futuros), así como sus efectos sobre la satisfacción, el comportamiento y la orientación a largo plazo derivados de una estrategia de Marketing de relaciones.

El acuerdo sobre el significado del término confianza mutua en las relaciones ha permitido llevar a cabo estudios empíricos que miden operacionalmente este concepto (global o individualmente) principalmente mediante dos criterios<sup>13</sup>: a) *benevolencia*, entendiéndolo como tal un compañero preocupado por los intereses y bienestar de la otra parte, motivado por la búsqueda de ganancias conjuntas, que subordina sus intereses a los objetivos a largo plazo de la relación y que no lleva a cabo acciones inesperadas con impacto negativo sobre la relación; b) *honestidad* o creencia de que el compañero es fiable, cumplidor de su palabra, totalmente comprometido con las obligaciones del rol a desempeñar en la relación y sincero.

---

características personales, la confianza y los valores o cultura compartida. El compromiso temporal depende del compromiso de inputs y del compromiso actitudinal.

<sup>13</sup> La definición tradicional de confianza engloba dos aspectos: *credibilidad* y *benevolencia*. Por *credibilidad* se entiende el grado en el cual se estima que la otra parte tiene el nivel requerido de capacitación o pericia para encargarse de las tareas y, por tanto, ser fiable. Dicha fiabilidad viene motivada por la reputación de la otra empresa, la experiencia pasada con ella y la percepción de que se ha comprometido con la relación. Es lo que se llama *honestidad* o creencia de que la otra parte mantiene su palabra, cumple las obligaciones prometidas y es sincero. La *benevolencia* es el grado en el cual se cree que la otra organización tendrá intenciones benéficas cuando surjan condiciones para las cuales no hubo compromiso; la otra parte estará interesada en el bienestar de la relación y no actuará en contra de la empresa. La *benevolencia* se refiere a cualidades, intenciones y características atribuidas a una empresa, más que a comportamientos concretos y presupone una vulnerabilidad o incertidumbre para aquella empresa que deposita su confianza en otra.

Dichos estudios integran antecedentes o consecuencias de la confianza (ver Figura 17), la mayoría solicitan información del comprador sobre el vendedor, se relacionan con la distribución de bienes de consumo, incorporando la opinión de fabricantes, distribuidores (mayoristas, detallistas y otros agentes independientes) y consumidores. Normalmente son trabajos de campo y no de laboratorio y trabajan con muestras de una sola industria (principalmente el sector del automóvil), tanto a nivel americano como europeo. Son, por tanto, necesarias nuevas investigaciones que recojan datos del comprador y del vendedor, analicen diferentes sectores y sean multi-industria.

FIGURA 17  
ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA CONFIANZA EN LA RELACIÓN

INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO	A, C	RH	ESTRUCTURA DECISIÓN DEL CANAL	A, C	RH
• Incertidumbre global del entorno	A	-	• Centralización	A	-
• Volatilidad del entorno	A	-	• Formalización	A	+ ó -
• Diversidad del entorno	A	-	• Participación en la toma de decisiones	A	+ ó -
INFLUENCIA EN DECISIONES CANAL	A, C	RH	CONDUCTA PODER/DEPENDENCIA	A, C	RH
• Uso poder coercitivo por la organización	A	-	• Dependencia de la organización	A	+
• Uso poder coercitivo por el compañero	A	-	• Interdependencia asimétrica	A	-
• Consentimiento, conformidad	C	+	• Dependencia del compañero	A	+
			• Interdependencia total	A	-
			• Inversión activos específicos organización	A	+
			• Inversión activos específicos compañero	A	+
ACCIONES	A, C	RH	SENTIMIENTOS	A, C	RH
• Cooperación	A, C	+	• Compromiso afectivo	C	+
• Comunicación	A, C	+	• Satisfacción	C	+
• Apoyo del compañero	A	+	• Expectativas de continuidad	C	+
• Conflicto manifiesto	C	-	• Compatibilidad de objetivos	A	+
• Deseo de invertir	C	+	• Imparcialidad distribución compañero	A	+
• Funcionalidad del conflicto	C	+	• Imparcialidad procedimientos compañero	A	+
• Comportamiento oportunista compañero	A	-	• Compromiso calculado	C	-
• Éxito	C	+	• Dominio del consenso	A	+
COMPORTAMIENTO	A, C	RH	COMPORTAMIENTO	A, C	RH
• Comparación con objetivos globales	A	+	• Satisfacción con resultados previos	A	+
• Comparación con otras alternativas	A	+	• Efectividad de las ventas del compañero	C	+

A, C: Antecedentes y consecuencias de la confianza mutua.

RH: Relaciones hipotéticas con la confianza mutua.

Fuente: GEYSKENS, STEENKAMP y KUMAR (1998).

### 3.3. Cómo Lograr que el Marketing de Relaciones Implique una Ventaja Competitiva Sostenible

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

En opinión de BARNEY (1997) una estrategia se define como el diseño de recursos, habilidades y capacidades mediante los que una empresa trata de adaptarse (o anticiparse proactivamente) a las condiciones de mercado y entorno a los que se dirige, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Para valorar si una estrategia es una fuente de ventaja

competitiva sostenible en el tiempo y defendible se sugieren cuatro criterios (Figura 18): a) la estrategia debe crear *valor* (valor superior para el consumidor o bajo coste relativo); b) la estrategia debe ser *rara* (el número de organizaciones que la poseen, o son capaces de poseerla, es inferior al número requerido para las condiciones de competencia perfecta); c) la estrategia debe ser *costosa de imitar* (dificultad de duplicar o sustituir ya que está unida a la historia de una organización y a la existencia de activos específicos); d) la organización debe estar *capacitada para explotar el potencial de sus recursos, habilidades y capacidades* (dispone de rutinas organizativas, estructuras formales, estilos de dirección, sistemas de control, políticas de motivación y compensación idóneas).

FIGURA 18  
ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

Es una estrategia .....					
Valiosa?	Rara?	Costosa Imitar?	Organización Capacitada?	Implicaciones Competitivas	Comportamiento Económico
NO	----	-----	NO	No existe ventaja competitiva	Inferior al normal
SI	NO	-----	SI	Paridad competitiva	Similar al normal
SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal	Superior al normal
SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible-defendible	Superior al normal

Fuente: BARNEY (1997).

Bajo el supuesto de cumplimiento de este último requisito (organización capacitada) analizamos, a título de ejemplo, algunas prácticas del Marketing de relaciones para ver en que medida constituyen una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible (ROWE y BARNES, 1998). Las estrategias de Marketing de relaciones fundamentadas en *mercados cautivos* (el cliente tiene costes de cambio no deseados para seleccionar otras alternativas, se conceden puntos que obligan a comprar en la misma organización) ofrecen valor y pueden ser raras durante un determinado periodo de tiempo pero resultan fácilmente imitables. Por tanto, conducen a paridad competitiva o a una ventaja competitiva temporal. Una estrategia de *retención* de toda la base de clientes, sin considerar cuales son rentables a largo plazo, no crea valor (los ingresos obtenidos de algunos clientes no compensan los costes) y no existe ventaja competitiva. La *retención selectiva* de clientes es una estrategia valiosa y rara, pero a la larga la competencia puede detectar ese segmento de mercado, modificar sus recursos e imitar a la empresa. Desarrollar un *Marketing de bases de datos* (ingentes cantidades de información para conocer al cliente) supone que los ingresos de la inversión realizada superen a los costes para que la estrategia sea valiosa. Inicialmente puede ser rara (pocas empresas tienen capacidad para explotar la información) pero con el tiempo la tecnología es perfectamente imitable y solamente se disfruta de una ventaja competitiva temporal.

Para que la estrategia de Marketing de relaciones implique una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible debe apoyarse en una serie de requisitos: preocupación, lealtad, prioridad por los intereses de la otra parte, compromiso y confianza mutuos, realizar promesas que se cumplen, proporcionar información concreta y específica y no generalidades, conceder servicios gratuitos, establecer credibilidad. Es necesario desarrollar los siguientes recursos, habilidades y capacidades, enumerados de más fácil a más difícil imitación: calidad del producto, excelencia del servicio, control de costes, velocidad de actuación, innovaciones continuas, implantación de rutinas organizativas eficientes, desarrollo de una cultura de negocio basada en la adopción de los principios de orientación al mercado (SIGUAN, SIMPSON y BAKER, 1998). Hay que actuar de acuerdo con los siguientes principios: a) tener claro que el negocio existe en la medida de que es capaz de generar y proporcionar valor; b) considerar

prioritario establecer mercados objetivo en función de la identificación y satisfacción de necesidades latentes, no limitándose simplemente a responder ante necesidades que se manifiestan expresamente; c) gestionar el negocio como si fuera un servicio, puesto que ésta es la esencia de su oferta; d) dirigir el negocio, y con ello sus actuaciones, hacia los clientes objetivo, con una perspectiva a largo plazo.

## Bibliografía

- ACHROL, R. (1991): "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments". *Journal of Marketing*, vol. 55 (octubre), pp. 77-93
- ACHROL, R.S. (1997): "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 1, pp. 56-71.
- ANDERSON, J.C.; HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1994): "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context". *Journal of Marketing*, vol. 58 (octubre), pp. 1-5.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1997): "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies". *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 385-402..
- BARNEY, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley.
- BELLO ACEBRÓN, L. y GÓMEZ ARIAS, T. (1997): "Interacciones entre Marketing Industrial y Marketing de Relaciones". *Revista Asturiana de Economía*, núm. 9 (septiembre), pp. 7-23.
- BENDAPUDI, N. y BERRY, L.L. (1997): "Customers' Motivation for Maintaining Relationships with Service Providers". *Journal of Retailing*, vol. 73, núm. 1, pp. 15-37.
- BOSS, J. (1997): "Les Nouveaux Visages du Marketing". *Revue Française du Marketing*, núm. 164, pp. 31-42.
- BROWN, S.L. y EISENHARDT, K.M. (1995): "Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions". *Academy of Management Review*, 20 (abril), pp. 343-373.
- BUTTLE, F. (1998): *Relationship Marketing. Theory and Practice*. Paul Chapman Publishing.
- CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULUS, A. (1995): "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, núm. 4, pp. 41-60.
- COVIELLO, N.E.; BRODIE, R.J. y MUNRO, H.J. (1997): "Understanding Marketing: Development of a Classification Scheme". *Journal of Marketing Management*, vol. 13, núm. 6, pp. 501-522.
- DALGIC, T. (1998): "Dissemination of Market Orientation in Europe: A Conceptual and Historical Evaluation". *International Marketing Review*, vol. 5, núm. 1, pp. 45-60.
- DAY, G.S.; WEIZ, B. y WENSLEY, R. (1994): *The Interface of Marketing and Strategy*. Jai Press, Londres.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring Market Orientation: A Multifactor, Multi-Item Approach". *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 725-742.
- DESPHANDÉ, R. y FARLEY, J.U. (1996): "Understanding Market Orientation: A Prospective Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales". *Working Paper Marketing Science Institute*. Report núm. 96-125, diciembre.
- DESPHANDÉ, R. y FARLEY, J.U. (1998): "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis". *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, núm. 3, pp. 213-232.
- DIAMANTOPOULUS, A. y HART, S. (1993): "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Work on Kohli and Jaworski's Framework". *Journal of Strategic Marketing*, vol. 1, núm. 2, pp. 93-122.
- DONEY, P.M. y CANNON, J.P. (1997): "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, vol. 61 (abril), pp. 35-51.
- DOYLE, P. y WONG, V. (1998): "Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study". *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 5/6, pp. 514-535.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996): *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas. Factores Clave de la Competencia*. Clivitas.
- FOURNIER, S.; DOBSCHA, S. y MICK, D.G. (1998): "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing". *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 6-21.
- HARLAND, C.M. (1996): "Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks". *British Journal of Management*, vol. 7, special issue (marzo), pp. 63-80.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B. y KUMAR, N. (1998): "Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta Analysis". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, núm. 3, pp. 223-248.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.; SCHEER, L.K. y KUMAR, N. (1996): "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, núm. 4, pp. 303-317.
- GRÖNROOS, C. (1994): "Quo Vadis Marketing?. Toward a Relationship Marketing Paradigm". *Journal of Marketing Management*, vol. 10, núm. 5, pp. 347-360.
- GUIBERT, N. (1998): "Status and Roles of Trust in Marketing: A Synthesis". *Proceedings 27 EMAC Conference*, track 5, pp. 419-440. Estocolmo.
- GUMMESSON, E. (1996): "Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis". *European Journal of Marketing*, vol. 30, núm. 2, pp. 31-44.
- GUMMESSON, E. (1998): "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, núm. 3, pp. 242-249.
- GUMMESSON, E.; LEHTINEN, U. y GRÖNROOS, C. (1997): "Comment on Nordic Perspectives on Relationship Marketing". *European Journal of Marketing*, vol. 31, núm. 1, pp. 10-16.
- HARRIS, L. (1998): "Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Culture?". *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 3/4, pp. 354-373.
- HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.A. y PIERCY, N.F. (1998): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Prentice Hall. 2ª Edición.
- HOMBURG, C. y BECKER, J. (1998): "Market-Oriented Management. A Systems Based Approach". *Proceedings 27 EMAC Conference*, track 3, pp. 129-138. Estocolmo.
- HURLEY, R.F. y HULT, T.M. (1998): "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, vol. 62 (julio), pp. 42-54.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): "Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap". *Journal of Market-Focused Management*, vol. 1, núm. 1, pp. 119-135.

- KERIN, R.A. y PETERSON, R.A. (1998): *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*. Prentice Hall. Octava Edición.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, pp. 1-18.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A Measure of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, vol. 30, noviembre, pp. 467-477.
- KOTLER, P. y DUBOIS, B. (1997): "Le Marketing Direct Interactif: Marketing du 21 Ème Siècle?". *Revue Francaise du Marketing*, núm. 164, pp. 43-58.
- LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing Estratégico*. McGraw Hill. Madrid. Tercera Edición.
- LAMBIN, J.J. (1996): "The Misunderstanding About Marketing. Today, Marketing is Too Important to Be Left to the Sole Marketing Function". *CEMS Business Review*, 1, pp. 37-56.
- LLONCH, J. (1996): "¿Cómo Medir el Grado de Orientación de la Empresa al Mercado?". *Esic Market*, julio-septiembre, pp. 59-79.
- LUNSFORD, D. y LAFARGE, R.W. (1987): "Toward a Taxonomy of Marketing Strategy Constructs". *AMA Winter Educator*.
- MATSSON, L.G. (1997): "Relationship Marketing and the Markets as Networks Approach. A Comparative Analysis of Two Evolving Streams of Research". *Journal of Marketing Management*, vol. 13, julio, pp. 447-462.
- MOLINER, M.A. y CALLARISA, L.J. (1997): "El Marketing Relacional o la Superación del Paradigma Transaccional". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 2, pp. 67-80.
- MÖLLER, K. y HALINEN, A. (1998): "Relationship Marketing: Its Disciplinary Roots and Future Directions". *Proceedings 27 EMAC Conference*, track 1, pp. 289-310.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, pp. 20-38.
- MORGAN, N.A. y PIERCY, N.F. (1998): "Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, núm. 3, pp. 190-208.
- MORRIS, M. H.; BRUNYEE, J. y PAGE, M. (1998): "Relationship Marketing in Practice: Myths and Realities". *Industrial Marketing Management*, vol. 27, núm. 4 (julio), pp. 359-371.
- MUNUERA, J.L. y RODRIGUEZ ESCUDERO, A.I. (1998): *Marketing Estratégico: Teoría y Casos*. Editorial Pirámide. Madrid.
- NARVER, J.C. y SLATER, F.S. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, vol. 54, octubre, pp. 20-35.
- NARVER, J.C.; SLATER, F.S. y TIETJE, B. (1998): "Creating a Market Orientation". *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, núm. 3, pp. 241-255.
- PAYNE, A. y FROW, P. (1997): "Relationship Marketing: Key Issues for the Utilities Sector". *Journal of Marketing Management*, vol. 13, núm. 5, pp. 463-478.
- PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. y PECK, H. (1998): *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers*. Butterworth Heinemann.
- PELHAM, A. (1993): *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Marketing Orientation and Performance*. Thesis in Business Administration. The Pennsylvania State University.
- PELHAM, A. y WILSON, D. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, núm. 1, pp. 27-43.
- PIERCY, N.F. (1997): *Market-Led Strategic Change: Transforming the Process of Going to Market*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- PIERCY, N.F. (1998): "Marketing Implementation: The Implication of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, núm. 3, pp. 222-236.
- PIERCY, N.F.; HARRIS, L.C.; PETERS, L.D. y LANE, N. (1998): "Marketing Management, Marketing Strategy and Strategic Management: Domain Realignment and Redefinition". *Journal of Strategic Management*, 5, pp. 50-62.
- ROWE, W.G. y BARNES, J.G. (1998): "Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, núm. 3, pp. 281-297.
- RUEKERT, R.W. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, pp. 225-245.
- SELNES, F. (1998): "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships". *European Journal of Marketing*, vol. 32, núm. 3/4, pp. 305-322.
- SHEH, J.N. y PARVATIYAR, A. (1995): "The Evolution of Relationship Marketing". *International Business Review*, vol. 4, núm. 4, pp. 397-418.
- SIGUAW, J.A.; BROWN, G. y WIDING, R. (1994): "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes". *Journal of Marketing Research*, vol. 31 (febrero), pp. 106-116.
- SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L. (1998): "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationships". *Journal of Marketing*, vol. 62 (julio), pp. 99-111.
- SINKULA, J.; BAKER, W. y NOORDEVIER, T. (1997): "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 4, pp. 305-318.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1996): "Competitive Strategy in the Market-Focused Business". *Journal of Market Focused Business*, vol. 1, núm. 1, pp. 159-174.
- SNEHOTA, I. y SÖDERLUND, M. (1998): "Relationship Marketing - What Does it Promise and What Does it Deliver?. An Empirical Examination of Repeat Purchase Customers". *Proceedings 27 EMAC Conference*, track 1, pp. 311-330. Estocolmo.
- SNOW, C. (1997): "Twenty-First-Century Organizations: Implications for a New Marketing Paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 1, pp. 72-74.
- TURNER, G. y SPENCER, B. (1997): "Understanding the Marketing Concept as Organizational Culture". *European Journal of Marketing*, vol. 31, núm. 2, pp. 110-121.
- VARELA, J.A.; GUTIÉRREZ, A. y ANTÓN, C. (1998): "La Cultura de Orientación al Mercado y Otros Antecedentes Seleccionados del Rendimiento Empresarial. Un Contraste de Metodologías". *Actas X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, septiembre.
- VANEGEREN, M. y O'CONNORS, S. (1998): "Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms". *Journal of Services Marketing*, vol. 12, núm. 1, pp. 39-58.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M<sup>a</sup> L. y SANZO, M<sup>a</sup> J. (1998): *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución*. Editorial Civitas. Madrid.
- VERHEES, F. (1998): "Market Orientation, Product Innovation and Company Performance. The Case of Small Independent Companies". *Proceedings 27 EMAC Conference*, track 3, pp. 139-154. Estocolmo.
- WALKER, O. (1997): "The Adaptability of Networks Organizations: Some Unexplored Questions". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 1, pp. 75-82.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO:

- Doc. 001/88 **JUAN A. VAZQUEZ GARCIA.**- Las intervenciones estatales en la minería del carbón.
- Doc. 002/88 **CARLOS MONASTERIO ESCUDERO.**- Una valoración crítica del nuevo sistema de financiación autonómica.
- Doc. 003/88 **ANA ISABEL FERNANDEZ ALVAREZ; RAFAEL GARCIA RODRIGUEZ; JUAN VENTURA VICTORIA.**- Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales.
- Doc. 004/88 **JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- Una propuesta para la integración multijurisdiccional.
- Doc. 005/89 **LUIS JULIO TASCON FERNANDEZ; JOSE MANUEL DIEZ MODINO.**- La modernización del sector agrario en la provincia de León.
- Doc. 006/89 **JOSE MANUEL PRADO LORENZO.**- El principio de gestión continuada: Evolución e implicaciones.
- Doc. 007/89 **JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- El gasto público del Ayuntamiento de Oviedo (1982-88).
- Doc. 008/89 **FELIX LOBO ALEU.**- El gasto público en productos industriales para la salud.
- Doc. 009/89 **FELIX LOBO ALEU.**- La evolución de las patentes sobre medicamentos en los países desarrollados.
- Doc. 010/90 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.**- Investigación de las preferencias del consumidor mediante análisis de conjunto.
- Doc. 011/90 **ANTONIO APARICIO PEREZ.**- Infracciones y sanciones en materia tributaria.
- Doc. 012/90 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; CONCEPCION GONZALEZ VEIGA.**- Una aproximación metodológica al estudio de las matemáticas aplicadas a la economía.
- Doc. 013/90 **EQUIPO MECO.**- Medidas de desigualdad: un estudio analítico
- Doc. 014/90 **JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- Una estimación de las necesidades de gastos para los municipios de menor dimensión.
- Doc. 015/90 **ANTONIO MARTINEZ ARIAS.**- Auditoría de la información financiera.
- Doc. 016/90 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ.**- La población como variable endógena
- Doc. 017/90 **JAVIER SUAREZ PANDIELLO.**- La redistribución local en los países de nuestro entorno.
- Doc. 018/90 **RODOLFO GUTIERREZ PALACIOS; JOSE MARIA GARCIA BLANCO.**- "Los aspectos invisibles" del declive económico: el caso de Asturias.
- Doc. 019/90 **RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.**- La política de precios en los establecimientos detallistas.
- Doc. 020/90 **CANDIDO PAÑEDA FERNANDEZ.**- La demarcación de la economía (seguida de un apéndice sobre su relación con la Estructura Económica).
- Doc. 021/90 **JOAQUIN LORENCES.**- Margen precio-coste variable medio y poder de monopolio.
- Doc. 022/90 **MANUEL LAFUENTE ROBLEDO; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- El T.A.E. de las operaciones bancarias.
- Doc. 023/90 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Amortización y coste de préstamos con hojas de cálculo.

- Doc. 024/90 **LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ; JEAN-MARC BUIGUES.**- Un ejemplo de política municipal: precios y salarios en la ciudad de León (1613-1813).
- Doc. 025/90 **MYRIAM GARCÍA OLALLA.**- Utilidad de la teorías de las opciones para la administración financiera de la empresa.
- Doc. 026/91 **JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.**- Novedades de la legislación laboral (octubre 1990 - enero 1991)
- Doc. 027/91 **CANDIDO PAÑEDA.**- Agricultura familiar y mantenimiento del empleo: el caso de Asturias.
- Doc. 028/91 **PILAR SAENZ DE JUBERA.**- La fiscalidad de planes y fondos de pensiones.
- Doc. 029/91 **ESTEBAN FERNÁNDEZ SANCHEZ.**- La cooperación empresarial: concepto y tipología (\*)
- Doc. 030/91 **JOAQUÍN LORENCE.**- Características de la población parada en el mercado de trabajo asturiano.
- Doc. 031/91 **JOAQUÍN LORENCE.**- Características de la población activa en Asturias.
- Doc. 032/91 **CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.**- Política económica regional
- Doc. 033/91 **BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.**- La conversión coactiva de acciones comunes en acciones sin voto para lograr el control de las sociedades anónimas: De cómo la ingenuidad legal prefigura el fraude.
- Doc. 034/91 **BENITO ARRUÑADA SANCHEZ.**- Restricciones institucionales y posibilidades estratégicas.
- Doc. 035/91 **NURIA BOSCH; JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.**- Seven Hypotheses About Public Choice and Local Spending. (A test for Spanish municipalities).
- Doc. 036/91 **CARMEN FERNÁNDEZ CUERVO; LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ.**- De una olvidada revisión crítica sobre algunas fuentes histórico-económicas: las ordenanzas de la gobernación de la cabecera.
- Doc. 037/91 **ANA JESÚS LÓPEZ; RIGOBERTO PÉREZ SUÁREZ.**- Indicadores de desigualdad y pobreza. Nuevas alternativas.
- Doc. 038/91 **JUAN A. VÁZQUEZ GARCÍA; MANUEL HERNÁNDEZ MUÑOZ.**- La industria asturiana: ¿Podemos pasar la página del declive?.
- Doc. 039/92 **INES RUBÍN FERNÁNDEZ.**- La Contabilidad de la Empresa y la Contabilidad Nacional.
- Doc. 040/92 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La Cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989.
- Doc. 041/92 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación.
- Doc. 042/92 **JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.**- Novedades en la Legislación Laboral.
- Doc. 043/92 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.**- El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: Una aplicación empírica al mercado de Asturias.
- Doc. 044/92 **CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales.
- Doc. 045/92 **CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- Creación de valor en las fusiones empresariales a través de un mayor poder de mercado.
- Doc. 046/92 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Influencia relativa de la evolución demográfica en el futuro aumento del gasto en pensiones de jubilación.
- Doc. 047/92 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Aspectos demográficos del sistema de pensiones de jubilación español.

- Doc. 048/92 SUSANA LOPEZ ARES.- Marketing telefónico: concepto y aplicaciones.
- Doc. 049/92 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- Las influencias familiares en el desempleo juvenil.
- Doc. 050/92 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- La adquisición de capital humano: un modelo teórico y su contrastación.
- Doc. 051/92 MARTA IBAÑEZ PASCUAL.- El origen social y la inserción laboral.
- Doc. 052/92 JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.- Estudio del sector comercial en la ciudad de Oviedo.
- Doc. 053/92 JULITA GARCIA DIEZ.- Auditoría de cuentas: su regulación en la CEE y en España. Una evidencia de su importancia.
- Doc. 054/92 SUSANA MENENDEZ REQUEJO.- El riesgo de los sectores empresariales españoles: rendimiento requerido por los inversores.
- Doc. 055/92 CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.- Una valoración económica de la obtención de productos derivados del petróleo a partir del carbón
- Doc. 056/92 IGNACIO ALFREDO RODRIGUEZ-DEL BOSQUE RODRIGUEZ.- Consecuencias sobre el consumidor de las actuaciones bancarias ante el nuevo entorno competitivo.
- Doc. 057/92 LAURA CABIEDES MIRAGAYA.- Relación entre la teoría del comercio internacional y los estudios de organización industrial.
- Doc. 058/92 JOSE LUIS GARCIA SUAREZ.- Los principios contables en un entorno de regulación.
- Doc. 059/92 M<sup>a</sup> JESUS RIO FERNANDEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.- Cuantificación de la concentración industrial: un enfoque analítico.
- Doc. 060/94 M<sup>a</sup> JOSE FERNANDEZ ANTUÑA.- Regulación y política comunitaria en materia de transportes.
- Doc. 061/94 CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.- Factores determinantes de la afiliación sindical en España.
- Doc. 062/94 VICTOR FERNANDEZ BLANCO.- Determinantes de la localización de las empresas industriales en España: nuevos resultados.
- Doc. 063/94 ESTEBAN GARCIA CANAL.- La crisis de la estructura multidivisional.
- Doc. 064/94 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.- Metodología de la investigación econométrica.
- Doc. 065/94 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.- Análisis Cualitativo de la fecundidad y participación femenina en el mercado de trabajo.
- Doc. 066/94 JOAQUIN GARCIA MURCIA.- La supervisión colectiva de los actos de contratación: la Ley 2/1991 de información a los representantes de los trabajadores.
- Doc. 067/94 JOSE LUIS GARCIA LAPRESTA; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRIGUEZ URÍA.- Coherencia en preferencias difusas.
- Doc. 068/94 VICTOR FERNANDEZ; JOAQUIN LORENCES; CESAR RODRIGUEZ.- Diferencias interterritoriales de salarios y negociación colectiva en España.
- Doc. 069/94 M<sup>a</sup> DEL MAR ARENAS PARRA; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.  
- Programación clásica y teoría del consumidor.

- Doc. 070/94 M<sup>a</sup> DE LOS ÁNGELES MENÉNDEZ DE LA UZ; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Tantos efectivos en los empréstitos.
- Doc. 071/94 AMELIA BILBAO TEROL; CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Matrices especiales. Aplicaciones económicas.
- Doc. 072/94 RODOLFO GUTIÉRREZ.- La representación sindical: Resultados electorales y actitudes hacia sindicatos.
- Doc. 073/94 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Economías de aglomeración y localización de las empresas industriales en España.
- Doc. 074/94 JOAQUÍN LORENCE RODRÍGUEZ; FLORENTINO FELGUEROSO FERNÁNDEZ.- Salarios pactados en los convenios provinciales y salarios percibidos.
- Doc. 075/94 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.- La internacionalización de la empresa.
- Doc. 076/94 SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES.- Análisis de los efectos regionales de la terciarización de ramas industriales a través de tablas input-output. El caso de la economía asturiana.
- Doc. 077/94 VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de los grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista en Asturias.
- Doc. 078/94 MARTA IBÁÑEZ PASCUAL; F. JAVIER MATO DÍAZ.- La formación no reglada a examen. Hacia un perfil de sus usuarios.
- Doc. 079/94 IGNACIO A. RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE RODRÍGUEZ.- Planificación y organización de la fuerza de ventas de la empresa.
- Doc. 080/94 FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.- La reacción del precio de las acciones ante anuncios de cambios en los dividendos.
- Doc. 081/94 SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO.- Relaciones de dependencia de las decisiones de inversión, financiación y dividendos.
- Doc. 082/95 MONTSERRAT DÍAZ FERNÁNDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ; M<sup>a</sup> del MAR LLORENTE MARRÓN.- Una aproximación empírica al comportamiento de los precios de la vivienda en España.
- Doc. 083/95 M<sup>a</sup> CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Matrices semipositivas y análisis interindustrial. Aplicaciones al estudio del modelo de Sraffa-Leontief.
- Doc. 084/95 ESTEBAN GARCÍA CANAL.- La forma contractual en las alianzas domésticas e internacionales.
- Doc. 085/95 MARGARITA ARGÜELLES VÉLEZ; CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.- La incidencia de la política de la competencia comunitaria sobre la cohesión económica y social.
- Doc. 086/95 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- La demanda de cine en España. 1968-1992.
- Doc. 087/95 JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.- Discriminación salarial de la mujer y movilidad laboral.
- Doc. 088/95 M<sup>a</sup> CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA.- La teoría del caos. Nuevas perspectivas en la modelización económica.
- Doc. 089/95 SUSANA LÓPEZ ARES.- Simulación de fenómenos de espera de capacidad limitada con llegadas y número de servidores dependientes del tiempo con hoja de cálculo.
- Doc. 090/95 JAVIER MATO DÍAZ.- ¿Existe sobrecualificación en España?. Algunas variables explicativas.
- Doc. 091/95 M<sup>a</sup> JOSÉ SANZO PÉREZ.- Estrategia de distribución para productos y mercados industriales.
- Doc. 092/95 JOSÉ BAÑOS PINO; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Demanda de cine en España: Un análisis de cointegración.

- Doc. 093/95 M<sup>a</sup> LETICIA SANTOS VIJANDE.- La política de marketing en las empresas de alta tecnología.
- Doc. 094/95 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE; AGUSTÍN RUÍZ VEGA.- Expectativas y percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio. Grupos estratégicos y segmentos del mercado para la distribución comercial minorista.
- Doc. 095/95 ANA ISABEL FERNÁNDEZ; SILVIA GÓMEZ ANSÓN.- La adopción de acuerdos estatutarios antiadquisición.. Evidencia en el mercado de capitales español.
- Doc. 096/95 ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Partidos, electores y elecciones locales en Asturias. Un análisis del proceso electoral del 28 de Mayo.
- Doc. 097/95 ANA M<sup>a</sup> DÍAZ MARTÍN.- Calidad percibida de los servicios turísticos en el ámbito rural.
- Doc. 098/95 MANUEL HERNÁNDEZ MUÑIZ; JAVIER MATO DÍAZ; JAVIER BLANCO GONZÁLEZ.- Evaluating the impact of the European Regional Development Fund: methodology and results in Asturias (1989-1993).
- Doc. 099/96 JUAN PRIETO; M<sup>a</sup> JOSÉ SUÁREZ.- ¿De tal palo tal astilla?: Influencia de las características familiares sobre la ocupación.
- Doc. 100/96 JULITA GARCÍA DÍEZ; RACHEL JUSSARA VIANNA.- Estudio comparativo de los principios contables en Brasil y en España.
- Doc. 101/96 FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA.- Desarrollo de campañas de promoción de ventas.
- Doc. 102/96 ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Una explicación de la ausencia de la Democracia Cristiana en España.
- Doc. 103/96 CÁNDIDO PAÑEDA FERNÁNDEZ.- Estrategias para el desarrollo de Asturias.
- Doc. 104/96 SARA M<sup>a</sup> ALONSO; BLANCA PÉREZ GLADISH; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Problemas de control óptimo con restricciones: Aplicaciones económicas.
- Doc. 105/96 ANTONIO ÁLVAREZ PINILLA; MANUEL MENÉNDEZ MENÉNDEZ; RAFAEL ÁLVAREZ CUESTA.- Eficiencia de las Cajas de Ahorro españolas. Resultados de una función de beneficio.
- Doc. 106/96 FLORENTINO FELGUEROSO.- Industrywide Collective Bargaining, Wages Gains and Black Labour Marketing Spain.
- Doc. 107/96 JUAN VENTURA.- La competencia gestionada en sanidad: Un enfoque contractual
- Doc. 108/96 MARÍA VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; ELENA CONSUELO HERNÁNDEZ.- Elección social. Teorema de Arrow.
- Doc. 109/96 SANTIAGO ÁLVAREZ GARCÍA.- Grupos de interés y corrupción política: La búsqueda de rentas en el sector público.
- Doc. 110/96 ANA M<sup>a</sup> GUILLÉN.- La política de previsión social española en el marco de la Unión Europea.
- Doc. 111/96 VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ.- La valoración por el mercado de capitales español de la financiación bancaria y de las emisiones de obligaciones.
- Doc. 112/96 DRA. MARIA VICTORIA RODRIGUEZ URÍA; D. MIGUEL A. LÓPEZ FERNÁNDEZ; D<sup>ña</sup>. BLANCA M<sup>a</sup> PEREZ GLADISH.- Aplicaciones económicas del Control Óptimo. El problema de la maximización de la utilidad individual del consumo. El problema del mantenimiento y momento de venta de una máquina.

- Doc. 113/96 OSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Elecciones autonómicas, sistemas de partidos y Gobierno en Asturias.
- Doc. 114/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA M<sup>a</sup> DÍAZ MARTÍN.- El conocimiento de las expectativas de los clientes: una pieza clave de la calidad de servicio en el turismo.
- Doc. 115/96 JULIO TASCÓN.- El modelo de industrialización pesada en España durante el período de entreguerras.-
- Doc. 116/96 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; JOSÉ M. MONTES PEÓN; CAMILO J. VÁZQUEZ ORDÁS.- Sobre la importancia de los factores determinantes del beneficio: Análisis de las diferencias de resultados inter e intraindustriales.
- Doc. 117/96 AGUSTÍN RUÍZ VEGA; VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Elección de Establecimientos detallistas y conducta de compra de productos de gran consumo. Una aplicación empírica mediante modelos logit.
- Doc. 118/96 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Diferencias entre la asistencia al cine nacional y extranjero en España.
- Doc. 119/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO A. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE; ANA M<sup>a</sup> DÍAZ MARTÍN.- Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala calsuper.
- Doc. 120/96 ANA BELEN DEL RÍO LANZA.- Elementos de medición de marca desde un enfoque de marketing.
- Doc. 121/97 JULITA GARCÍA DÍEZ; CRISTIAN MIAZZO.- Análisis Comparativo de la Información contable empresarial en Argentina y España.
- Doc. 122/97 M<sup>a</sup> MAR LLORENTE MARRÓN; D. EMILIO COSTA REPARAZ; M<sup>a</sup> MONTSERRAT DIAZ FERNÁNDEZ.- El Marco teórico de la nueva economía de la familia. Principales aportaciones.
- Doc. 123/97 SANTIAGO ALVAREZ GARCÍA.- El Estado del bienestar. Orígenes, Desarrollo y situación actual.
- Doc. 124/97 CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN.- La Ganancia salarial esperada como determinante de la decisión individual de emigrar.
- Doc. 125/97 ESTHER LAFUENTE ROBLEDO.- La acreditación hospitalaria: Marco teórico general.
- Doc. 126/97 JOSE ANTONIO GARAY GONZÁLEZ.- Problemática contable del reconocimiento del resultado en la empresa constructora.
- Doc. 127/97 ESTEBAN FERNÁNDEZ; JOSE M. MONTES; GUILLERMO PÉREZ-BUSTAMANTE; CAMILO VÁZQUEZ.- Barreras a la imitación de la tecnología.
- Doc. 128/97 VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES; JUAN A. TRESPALACIOS GUTIERREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- Los resultados alcanzados por las empresas en las relaciones en los canales de distribución.
- Doc. 129/97 LETICIA SANTOS VIJANDE; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- La innovación en las empresas de alta tecnología: Factores condicionantes del resultado comercial.
- Doc. 130/97 RODOLFO GUTIÉRREZ.- Individualism and collectivism in human resource practices: evidence from three case studies.
- Doc. 131/97 VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.- Decisiones individuales y consumo de bienes culturales en España.
- Doc. 132/97 SANTIAGO GONZÁLEZ HERNANDO.- Clasificación de productos de consumo y establecimientos detallistas. Análisis empírico de motivaciones y actitudes del consumidor ante la compra de productos de alimentación y droguería.

- Doc. 133/97 **VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.**- Factores determinantes del poder negociador en los canales de distribución de productos turísticos.
- Doc. 134/97 **INÉS RUBÍN FERNÁNDEZ.**- Información sobre operaciones con derivados en los informes anuales de las entidades de depósito.
- Doc. 135/97 **ESTHER LAFUENTE ROBLEDO; ISABEL MANZANO PÉREZ.**- Aplicación de las técnicas DEA al estudio del sector hospitalario en el Principado de Asturias.
- Doc. 136/97 **VICTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.**- La valoración por el mercado de capitales español de los procedimientos de resolución de insolvencia financiera.
- Doc. 137/97 **MARIA JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Razones de utilización de la venta directa, los distribuidores independientes y los agentes por parte de las empresas químicas españolas.
- Doc. 138/97 **LUIS OREA.**- Descomposición de la eficiencia económica a través de la estimación de un sistema translog de costes: Una aplicación a las cajas de ahorro españolas.
- Doc. 139/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Naturaleza y estructura de propiedad de las inversiones directas en el exterior: Un modelo integrador basado en el análisis de costes de transacción.
- Doc. 140/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL; ANA VALDÉS LLANEZA.**- Tendencias empíricas en las empresas conjuntas internacionales creadas por empresas españolas (1986-1996).
- Doc. 141/97 **CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN; ANA ISABEL FERNÁNDEZ SÁINZ.**- Relación entre la duración del desempleo y la probabilidad de emigrar.
- Doc. 142/97 **CÉSAR RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- La participación laboral de la mujer y el efecto del trabajador añadido en el caso español.
- Doc. 143/97 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA MARÍA DIAZ MARTÍN; AGUSTÍN V. RUIZ VEGA.**- Planificación de las actividades de marketing para empresas de servicios turísticos: la calidad como soporte de la estrategia competitiva.
- Doc. 144/97 **LUCÍA AVELLA CAMARERO; ESTEBAN FERNANDEZ SANCHEZ.**- Una aproximación a la empresa industrial española: Principales características de fabricación.
- Doc. 145/97 **ANA SUÁREZ VÁZQUEZ.**- Delimitación comercial de un territorio: Importancia de la información proporcionada por los compradores.
- Doc. 146/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La inversión directa realizada por empresas españolas: análisis a la luz de la teoría del ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior.
- Doc. 147/98 **ANA BELEN DEL RIO LANZA; VICTOR IGLESIAS ARGUELLES; RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; AGUSTIN RUIZ VEGA.** - Metodologías de medición del valor de la marca.
- Doc. 148/98 **RAFAEL ALVAREZ CUESTA.** - La estimación econométrica de fronteras de producción: una revisión de la literatura.
- Doc. 149/98 **FERNANDO RUBIERA MOROLLO.**- Análisis univariante de las series de empleo terciario de las regiones españolas.
- Doc. 150/98 **JOSE ANTONIO GARAY GONZALEZ.**- Los gastos y los ingresos plurianuales.

- Doc. 151/98 ISABEL GARCIA DE LA IGLESIA.- La elección contable para los gastos de investigación y desarrollo.
- Doc. 152/98 LUIS CASTELLANOS VAL; EMILIO COSTA REPARAZ. - Teoría de sistemas y análisis económico: una aproximación metodológica.
- Doc. 153/98 M<sup>a</sup> DEL CARMEN RAMOS CARVAJAL. - Estimación indirecta de coeficientes input-output.
- Doc. 154/98 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; ANA MARIA DIAZ MARTIN; M<sup>a</sup>. LETICIA SANTOS VIJANDE; AGUSTIN V. RUIZ VEGA.- Utilidad del análisis conjunto para establecer la importancia de las estrategias de calidad en servicios turísticos: simulación de escenarios alternativos en empresas de turismo rural.
- Doc. 155/98 SANTIAGO ALVAREZ GARCIA; ANA ISABEL GONZALEZ GONZALEZ. - El proceso de descentralización fiscal en España, especial referencia a la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias
- Doc. 156/98 SANTIAGO ALVAREZ GARCIA.- La tributación de la unidad familiar. Nuevas consideraciones sobre un antiguo problema.
- Doc. 157/98 SUSANA LOPEZ ARES; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- Condicionantes demográficos de la economía asturiana.
- Doc. 158/98 CELINA GONZALEZ MIERES.- La marca de la distribución: un fenómeno que afecta a distribuidor, fabricante y consumidor.
- Doc. 159/98 IGNACIO DEL ROSAL FERNANDEZ.- Análisis de la demanda agregada de electricidad en España con series temporales: un tratamiento de cointegración.
- Doc. 160/98 JESUS ARANGO.- Evolución y perspectivas del sector agrario en Asturias.
- Doc. 161/98 JESUS ARANGO.- Cronología de la construcción Europea.
- Doc. 162/98 JULITA GARCIA DIEZ; SUSANA GAGO RODRIGUEZ.-Programas de doctorado en contabilidad en las universidad españolas: estudio empírico.
- Doc. 163/99 MAR ARENAS PARRA; AMELIA BILBAO TEROL; BLANCA PÉREZ GLADISH; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; EMILIO CERDÁ TENA (Universidad Complutense de Madrid).- Aplicación de la programación compromiso a la gestión de hospitales públicos.
- Doc. 164/99 M<sup>a</sup> DEL CARMEN RAMOS CARVAJAL.- La comarcalización de las Tablas input-output: Una primera aproximación.
- Doc. 165/99 LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE; ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN.- Orientación al mercado como cultura de negocio y conjunto de actuaciones: Un contraste metodológico para organizaciones no lucrativas.
- Doc. 166/99 M<sup>a</sup> JOSÉ SANZO PÉREZ.- Funciones de los vendedores industriales de los distribuidores independientes. Una tipología realizada en el sector químico.
- Doc. 167/99 M<sup>a</sup> BEGOÑA ÁLVAREZ ÁLVAREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA; M<sup>a</sup> LETICIA SANTOS VIJANDE.- Evidencias empíricas de la promoción de ventas en los establecimientos detallistas.
- Doc. 168/99 BEGOÑA GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA.- La dinámica de sistemas como metodología para la elaboración de modelos de simulación.
- Doc. 169/99 BEGOÑA GONZÁLEZ-BUSTO MÚGICA.- Reflexiones teóricas sobre el personal sanitario en el Sistema Nacional de Salud Español.



- Doc. 170/99 **YOLANDA ÁLVAREZ CASTAÑO.-** Cómo alcanzar el éxito en el proceso de innovación tecnológica.
- Doc. 171/99 **YOLANDA ÁLVAREZ CASTAÑO.-** La organización del proceso de desarrollo de un nuevo producto.
- Doc. 172/99 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; MARÍA LETICIA SANTOS VIJANDE; ANA MARÍA DÍAZ MARTÍN; LUIS IGNACIO ÁLVAREZ ÁLVAREZ.-** Estrategias de marketing: Desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones.
- Doc. 173/99 **SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES; FERNANDO RUBIERA MOROLLÓN.-** Patrones de convergencia regional en los Servicios de la Economía Española.
- Doc. 174/99 **JUAN PRIETO RODRÍGUEZ; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.-** Are modern and classical music listeners the same people?
- Doc. 175/99 **VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.-** Transferencias de riqueza y efecto contagio ante crisis bancarias. Implicaciones para las relaciones banca-industria.
- Doc. 176/99 **SANTIAGO ÁLVAREZ; MARÍA TERESA ÁLVAREZ.-** Impuestos medio ambientales y control de la generación de residuos. ¿Hacia una reforma fiscal verde?
- Doc. 177/99 **JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.-** Rationality and rent seeking in the spanish regulation of professional soccer.
- Doc. 178/99 **JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.-** Determinantes políticos del gasto público en España.