



**LOS CLIENTES ESTRATÉGICOS COMO DERIVACIÓN DE LA
VENTAJA COMPETITIVA Y DEL MÁRketing**
Un modelo exploratorio de confluencia

*José Wakabayashi Muroya**

**Documentos de
Trabajo**

N.º 20

Abril de 2007

* Profesor auxiliar del área de Mercadeo de la Universidad ESAN. Estudios doctorales en ESADE-ESAN, España-Perú. Magíster en Administración de la Universidad ESAN, licenciado en Administración de la Universidad de Lima. <jwakabayashi@esan.edu.pe>.

ESAN/Cendoc

Wakabayashi Muroya, José

Los clientes estratégicos como derivación de la ventaja competitiva y del marketing: un modelo exploratorio de confluencia. –Lima : Universidad ESAN, 2007. – 95 p. – (Serie Documentos de Trabajo n.º 20).

MERCADEO / MERCADEO RELACIONAL / SERVICIOS AL CLIENTE / VENTAJA COMPETITIVA / MODELOS

HF 5415.55 W34

© Universidad ESAN
Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima - Perú
Abril de 2007

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2007-04203
Prohibida su reproducción sin permiso de los editores.

Las opiniones y recomendaciones de los autores son de su exclusiva responsabilidad y no reflejan, necesariamente, el punto de vista de la Universidad ESAN. Los documentos de esta serie dan a conocer hallazgos parciales o preliminares de trabajos en curso que pueden enriquecerse de la discusión o el comentario antes de su versión final.

R ESUMEN

Este documento ofrece una revisión selectiva de la literatura con el propósito de establecer diferentes vínculos conceptuales que parten de la teoría de las organizaciones, con énfasis en el análisis de aquellas de carácter lucrativo, y llega a los modelos y enfoques de ventaja competitiva y de márketing (con especial interés en el márketing relacional).

Se parte de la razón de ser de las organizaciones: el logro de un objetivo común, y de las organizaciones lucrativas: la maximización del valor de mercado de la acción. Se sostiene que es a través del logro de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo que se puede alcanzar cualquier objetivo. Se encuentra que los diferentes modelos difieren en su enfoque (dentro o fuera de la organización, o quizá en ambos ámbitos) pero tienen en común la utilización de distintos conceptos provenientes del mercado los que por lo tanto están vinculados al márketing.

Asimismo, se señala que desde el punto de vista económico el Principio de Pareto es ampliamente utilizado en los ámbitos empresariales y, en el caso particular del márketing, sirve fundamentalmente para segmentar o catalogar a la clientela.

Desde el punto de vista financiero, se lleva el concepto de maximización del valor de mercado de la acción a los términos realmente utilizados en la praxis empresarial. Se indica que los indicadores de la tasa interna de retorno (TIR) son porcentajes de largo plazo que pueden ser contrastados fácilmente con el costo de la deuda para verificar si se está o no generando valor dentro de la organización.

Respecto del papel del márketing, se constata que es crucial en particular dentro del modelo de márketing relacional que participa de los últimos avances teóricos respecto de la gestión del valor de la cartera de clientes.

A partir de esta revisión de la literatura se plantean algunas inquietudes como base de un futuro modelo exploratorio de confluencia que sea útil para el estudio de las organizaciones lucrativas de distribución masiva. Las preguntas cruciales que deberá responder este modelo se relacionan con:

1. En el mundo real ¿toman los empresarios las principales decisiones referidas a su clientela basándose en alguno de los modelos revisados o en otro tipo de criterios, tal vez intuitivos o prácticos?
2. De no ser este el caso ¿cuáles son las razones por las que no utilizan estos modelos?, ¿desconocimiento?, ¿desidia?, ¿dificultades de implementación?, ¿obstáculos organizacionales?

A BSTRACT

This paper presents a selective review of the literature with a view at establishing various conceptual relationships based on the theory of organization with an emphasis on the analysis of for profit organizations. It finally deals with the competitive advantage and marketing models and approaches with an emphasis on relational marketing.

The point of departure is the reason for being of organizations, i.e. the accomplishment of a common good objective and, amongst for profit organizations, of a maximum market value of shares. It is held here that by creating sustainable competitive advantage in the long run, it is possible to reach any goal whatsoever. It is found that the various models differ in their respective approaches (within or outside the organization, or perhaps in both areas) but that they have in common the use of different concepts that come from the market, and which therefore are related to marketing.

It is also mentioned that from the economic viewpoint the Pareto principle is widely used in the business world and, in the particular case of marketing, it is mainly used in customer segmentation or classification.

From the financial viewpoint, the concept of share market value maximization is presented in the terms that are actually used in business praxis. It is mentioned that internal rate of return indicators are long term percentage values that can be easily compared to the cost of debt to verify if the organization is actually creating value or not.

As for the role of marketing, its crucial role is underscored, in particular in the relational model for marketing which incorporates the latest theoretical developments in customer portfolio value management.

Based on this review of the literature, some concerns arise relating to the foundations of a future prospecting model for convergence that may be useful in studying mass distribution for profit organizations. The crucial questions that this model should address include:

1. In the real world, do entrepreneurs make their main decisions about their customers based on any of the models under review or on other criteria, perhaps of an intuitive or practical nature?
2. If not so, why do they not use these models? For lack of knowledge, apathy, difficulty to put them into practice, or organizational impediments?

CONTENIDO

1. Introducción	7
2. Las organizaciones	8
2.1. Visión de las organizaciones	9
2.2. Expresión del tipo de organización	9
2.3. Misión y filosofía de la organización	11
3. La ventaja competitiva	13
3.1. El Modelo de Cadena de Valor y de cinco fuerzas competitivas	19
3.2. Los modelos de Recursos y de Competencias Esenciales	23
3.2.1. El Modelo de Recursos	23
3.2.2. El Modelo de Competencias Esenciales	26
3.3. El Modelo de la Red de Valor	30
3.4. El Modelo del Ciclo de la Ventaja Competitiva	32
3.5. El Modelo Delta de Ventaja Competitiva	33
4. Conceptos económicos y financieros: Pareto y la rentabilidad	36
4.1. Aspectos económicos	36
4.2. Aspectos financieros	38
5. El márketing	44
5.1. Fundamentos ideológicos del márketing	44
5.2. El papel del márketing en la empresa	51
5.3. Conceptos centrales de márketing	53
5.4. El concepto de márketing	61
5.4.1. Nuevas tendencias en ventas	63
5.4.2. Principales actividades y decisiones de márketing	65
5.5. Evolución del concepto de márketing	67
5.6. Del márketing transaccional al márketing de relaciones	72
5.7. Factores para el desarrollo del márketing de relaciones	74
5.8. Intercambios relacionales en el márketing de relaciones	75
5.9. Definición del márketing relacional	76
5.10. La estrategia del márketing de relaciones como ventaja competitiva sostenible	80
5.11. Escuelas de márketing relacional	81
5.12. Gestión del valor de la cartera de clientes	82
6. Conclusiones	84
Referencias bibliográficas	86



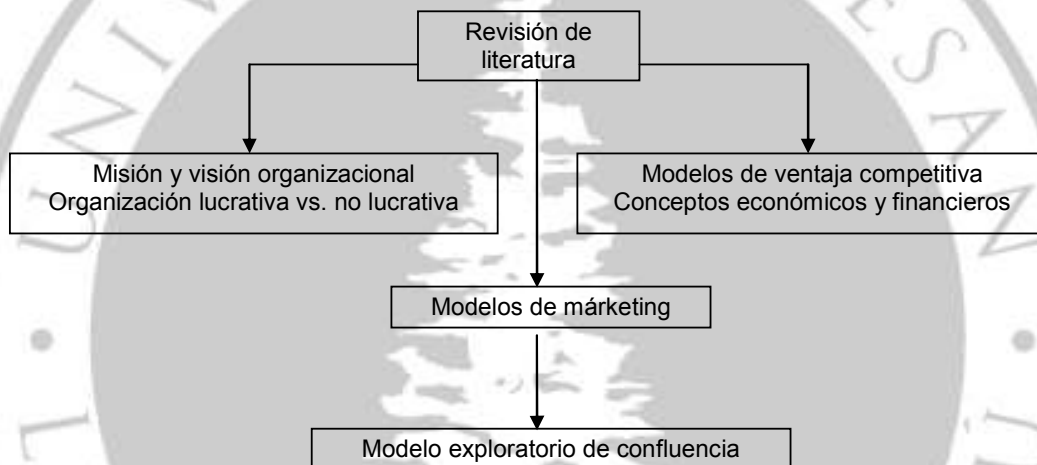
LOS CLIENTES ESTRATÉGICOS COMO DERIVACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA Y DEL MÁRKETING

Un modelo exploratorio de confluencia

José Wakabayashi Muroya

1. Introducción

Este documento ofrece una revisión selectiva de la literatura que analiza hasta qué punto las organizaciones lucrativas, al ubicarse dentro de determinados modelos y enfoques de ventaja competitiva y de márketing, utilizan realmente herramientas estructuradas metodológicamente tanto para la medición de la rentabilidad como para la segmentación de los clientes.



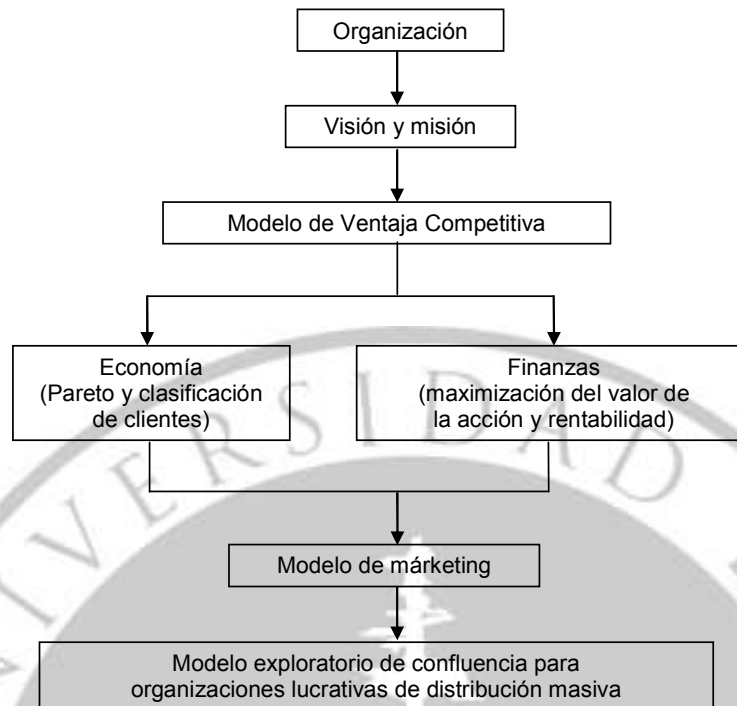
Elaboración propia.

Figura 1
Esquema general del trabajo

Esta revisión estará vinculada con a) las organizaciones, b) la evolución del pensamiento referido a la «ventaja competitiva», c) algunos conceptos económicos y financieros relevantes, tales como el Principio de Pareto y la medición de la rentabilidad, y d) la evolución del concepto de «márketing» y su relación con los modelos de ventaja competitiva, hasta llegar a abordar el tema del márketing relacional con la gestión del valor de la cartera de clientes.

En la *figura 1* se aprecia que nuestro objetivo final es encontrar un modelo exploratorio de confluencia útil para el estudio de organizaciones lucrativas de distribución masiva que sea capaz de interrelacionar el o los aspectos clave del modelo más adecuado de construcción de ventajas competitivas con el enfoque de mejor estrategia de márketing, el cual a su vez deberá guardar relación y coherencia con los indicadores económicos y financieros relevantes.

La *figura 2* presenta una síntesis del orden de aparición de los principales vínculos conceptuales que se establecerán en nuestra exploración como referente y guía permanente de la causalidad lógica usada en este trabajo.



Elaboración propia.

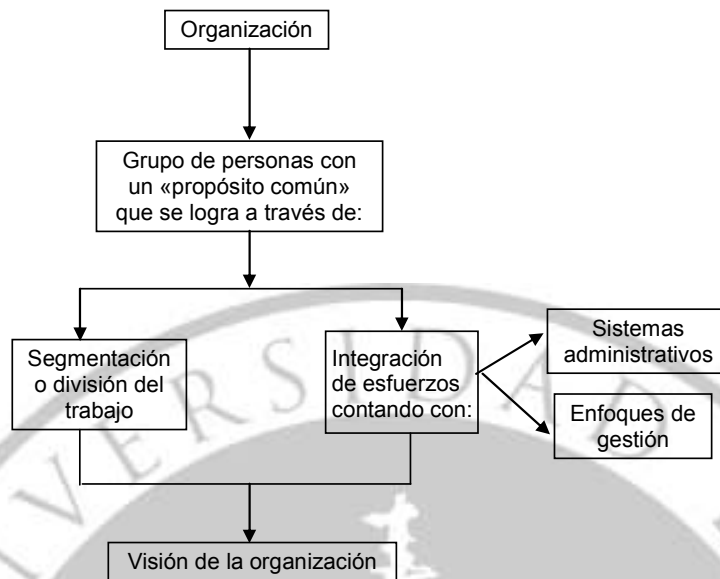
Figura 2
Principales conceptos y relaciones de causalidad

A partir de la *figura 2* se puede afirmar que toda organización, al tener una visión y una misión, requerirá sustentarse en un determinado modelo de ventaja competitiva. A su vez, esta organización utilizará en la práctica herramientas económicas (Principio de Pareto) para ensayar algún tipo de segmentación de los clientes y las instituciones financieras (indicadores de rentabilidad de largo plazo) que sean una aproximación cercana al objetivo de maximizar el valor de mercado de las acciones.

2. Las organizaciones

Según Hax y Majluf (1995): «...las organizaciones son grupos de personas que buscan el logro de un propósito común [como se aprecia en la *figura 3*], esta se alcanza mediante la segmentación o división del trabajo, luego, integrando los esfuerzos por medio de sistemas administrativos analítico-formales y enfoques de gestión conductual-juegos de poder, que sean congruentes con la cultura organizacional, a través del tiempo».

Para alcanzar este propósito común se requiere de una estrategia o, tal como señalan estos autores, de un modo de dar forma explícita a los objetivos y metas de largo plazo de la organización mediante la definición de los programas principales de acción que se necesitan para el logro de dichos objetivos y la adecuada distribución de los recursos necesarios para ello.



Fuente: Adaptación de Hax y Majluf (1995).

Figura 3
¿Qué es una organización?

2.1. Visión de las organizaciones

Hax y Majluf (1995) denominan a este propósito común «la visión de la firma», la cual es *expresión del tipo empresa* que sus ejecutivos desean crear. La visión comunica la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; brinda el marco que regula las relaciones entre la firma y sus grupos de interés o audiencias y establece los grandes objetivos que la organización busca alcanzar.

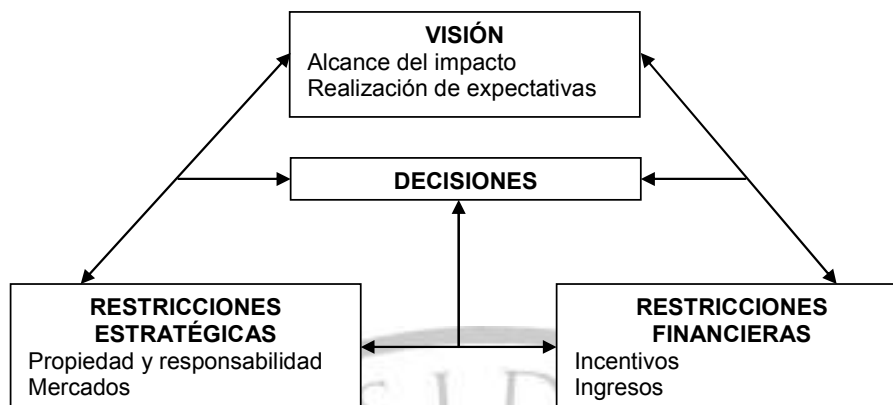
Según Ferrell y Hartline (2006), la visión busca responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

2.2. Expresión del tipo de organización

Hull y Lio (2006) desarrollaron el Modelo de Tres Puntos (*figura 4*) que permite comparar y contrastar la existencia de diferentes tipos de organización.

Este modelo considera las tres áreas que, efectivamente, definen a la organización: ¿qué es lo que la organización trata de hacer?, ¿cómo hará para lograrlo? y ¿con qué recursos? La respuesta a estas preguntas determina cómo se estructura y conduce su negocio una organización.

En este modelo, cada área afecta a las otras, tanto como todas las áreas ayudan a determinar cuál será el alcance de la organización y qué acciones o métodos le son aceptables o necesarios. Siempre que la organización considere una decisión importante, debería considerarse cada aspecto del Modelo de Tres Puntos.



Fuente: Hull y Lio (2006).

Figura 4
Modelo de Tres Puntos
Para evaluación, comparación y análisis de las decisiones organizacionales

Para Hull y Lio (2006), la «visión» actúa como guía de la organización, es un punto central de referencia que enfoca a la organización y dirige su estrategia. En su artículo, publicado en marzo de 2006, logran discriminar las diferencias fundamentales entre las organizaciones lucrativas y las no lucrativas.

Se debe señalar que en parte los factores utilizados para construir el Modelo de Tres Puntos se basan en el trabajo de Euske (2003), quien también definió algunas áreas de diferenciación entre organizaciones privadas, públicas y del sector terciario, específicamente: propiedad, ingresos, alcance del impacto, mercados y realización de expectativas e incentivos.

En el *cuadro 1* se muestra una síntesis de las principales diferencias encontradas entre organizaciones lucrativas y no lucrativas. Como se puede ver, la «visión» en las organizaciones lucrativas consiste básicamente en incrementar las ganancias y así lograr maximizar el valor de los accionistas (las acciones). En el caso de una organización no lucrativa, la «visión» se define por un estatuto y declaraciones públicas acerca de la misión, lo que da origen a un significativo y más complicado objetivo organizacional: crear tanto cambio social como sea posible.

Rhoades-Catanach (2000) y O'Connor y Raber (2001) también indican que, dependiendo de si la naturaleza de la organización es o no lucrativa, existirán diferencias intrínsecas en la motivación. De acuerdo con lo ya señalado, podemos concluir que las organizaciones son grupos de personas que buscan un propósito común o visión, pueden ser de naturaleza lucrativa cuando su objetivo fundamental es incrementar las ganancias y, por consiguiente, maximizar el valor de los accionistas; o de naturaleza no lucrativa si buscan principalmente el bienestar social.

Para Hax y Majluf (1995), tal como se aprecia en la *figura 5*, la visión de una organización se logra integrar mediante la definición de: la misión de la firma, la segmentación de negocios, la estrategia horizontal y vertical, la filosofía corporativa y los tópicos especiales con significación estratégica.

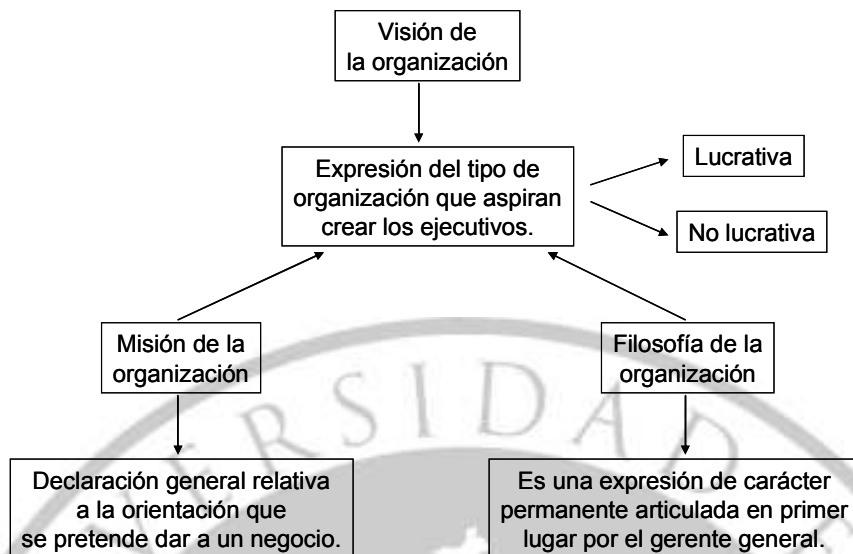
Cuadro 1. Resumen de las diferencias entre una organización no lucrativa y una lucrativa

Categoría	No lucrativa	Lucrativa
Visión	Típicamente, define todo el objetivo de la organización. Las acciones organizacionales trabajan directamente en promover la visión.	Sirve de guía acerca de cómo se alcanza la ganancia. Es más un ideal que una restricción.
Alcance del impacto	El objetivo clave de la organización es crear tanto cambio social como sea posible.	El alcance del impacto se evalúa, en primer lugar, al observar su efecto sobre la ganancia.
Realización de expectativas	Complicada, multifacética y, a menudo, sistema subjetivo para evaluación del desempeño.	Desempeño típicamente calculado en forma objetiva a través de <i>medidas de rentabilidad</i> .
Restricciones estratégicas	Con frecuencia, vistas como opciones limitadas y conflictivas. Creciente número de limitaciones debido a interconexión extensiva de responsabilidades.	Las acciones deben ser hechas en el mejor interés de los accionistas y de la ganancia.
Propiedad y responsabilidad	Tres áreas clave de responsabilidad (partidarios, empleados y clientes). Sistema de informes complicado e interdependiente.	Responsabilidad de los accionistas.
Mercados	Típicamente, la organización es definida por sus mercados.	Gran acuerdo de flexibilidad, limitado solo por el liderazgo interno y las competencias centrales.
Restricciones financieras	En las pequeñas existe flexibilidad. Los ingresos vienen de los partidarios o de los servicios. La pérdida de partidarios redundará en una pérdida de ingresos.	Ingresos provienen de servicios o de bienes. Deben usarse los recursos corrientes para incrementar los recursos futuros.
Ingresos	Debe balancear servicios e ingresos.	Busca la maximización de los ingresos.
Incentivos	Los empleados trabajan para crear el cambio social. Por lo general, los empleados reciben bajos salarios y pocos beneficios.	Los empleados son motivados por el dinero. Por lo general, son mejor pagados.

Fuente: Hull y Lio (2006).

2.3. Misión y filosofía de la organización

Hax y Majluf (1995) señalan que una declaración acerca de la «misión» debe contener tanto *una clara definición* del ámbito actual del negocio y de los cambios esperados en el futuro –lo que implica una descripción general de productos, mercados y cobertura geográfica actual y futura (de dos a cinco años)–, como *la selección de una forma* de conseguir una posición ya sea de liderazgo o de *ventaja competitiva sostenible*.



Fuente: Adaptación de Hax y Majluf (1995).

Figura 5
Visión de la organización

Según Ferrell y Hartline (2006), la misión busca responder a la pregunta ¿en qué negocios participamos?

Por su parte, la «filosofía de la empresa», de acuerdo con Hax y Majluf (1995), es una expresión de carácter permanente que es articulada en primer término por el gerente general y que para que esté bien formulada debe contener: a) una articulación de la relación entre la firma y sus grupos primarios de interés (*stakeholders*); b) una definición de los objetivos generales del desempeño que se espera de la firma, expresados en primer lugar en términos de crecimiento y rentabilidad; c) una definición de las políticas corporativas básicas respecto de temas tales como estilo de gestión, políticas organizacionales, gestión de recursos humanos, políticas financieras, márketing y tecnología; y d) una declaración de valores corporativos –ética, creencias y reglas de conducta personal y corporativa.

En conclusión, como resume la *figura 6*, en este capítulo hemos visto que las *organizaciones son grupos de personas* que buscan el logro de un *propósito común expresado a través de su visión*. La visión es la expresión del tipo de empresa que aspiran a crear los ejecutivos, además, la visión difiere en función de la naturaleza lucrativa o no lucrativa de la organización. Conviene precisar que este estudio, al enfocarse en *organizaciones lucrativas*, adoptará una *visión que buscará incrementar las ganancias para maximizar el valor de los accionistas en el largo plazo*.

Asimismo, la «visión» organizacional debe contar con la definición de los conceptos de «misión»: *declaración general relativa a la orientación que se pretende dar a un negocio con ventaja competitiva*; y de «filosofía»: *expresión de carácter permanente que es articulada en primer lugar por el gerente general*.



Fuente: Adaptación de Hax y Majluf (1995).

Figura 6
La misión organizacional y la ventaja competitiva

3. La ventaja competitiva

La *ventaja competitiva* es un concepto muy divulgado y vigente en los ámbitos académicos y empresariales, además de estar íntimamente vinculado al pensamiento estratégico a través de su lazo con la «misión organizacional» y, por consiguiente, con el logro de la visión organizacional.

Ohmae (1982) planteaba que «...el propósito de la planeación estratégica es permitir que la empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores [...] lo que distingue a la estrategia de todos los demás tipos de planeación en los negocios es, en una palabra, *la ventaja competitiva*».

Por su parte, Porter (1985) señalaba que la *ventaja competitiva* no es en absoluto un tema nuevo. En una u otra forma, muchos libros de administración se refieren a ella, directa o indirectamente:

- *Es una ventaja que una compañía tiene respecto de otras compañías competidoras.*
- *Es una característica única de una compañía o producto que los hace ser superiores a la competencia.*

- *Es proveer un producto o servicio de una forma tal que los clientes lo valoran más que a los de la competencia.*
- *Es un claro diferencial de desempeño sobre los competidores en factores que son importantes para los clientes-objetivo.*
- *Es una condición favorable que obtienen las empresas al realizar sus actividades de manera más eficiente que sus competidores. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.*
- *Es una especie particular de mixtura de factores que lleva a una empresa a obtener un éxito relativo dentro de su industria, entendido este éxito como el poder ofrecer un «valor superior al cliente».*
- *Es la característica de un producto o actividad de la empresa que es mejor que la competencia y que el cliente percibe como importante.*
- *Es la característica o atributo que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.*
- *Es la diferencia que le permite a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola.*
- *Se refiere a algo que la empresa puede hacer más barato (ventaja de costos) o únicamente (diferenciación) y que provee altos márgenes.*
- *Existe cuando una empresa proporciona los mismos beneficios que los competidores pero a menor costo (ventaja de costo). O cuando una empresa puede brindar beneficios que son mayores que aquellos de los productos de la competencia (ventaja de diferenciación).*
- *Es el beneficio para los consumidores y/o clientes que los competidores encuentran difícil u oneroso imitar.*
- *Es la estrategia, habilidad, conocimiento, recurso o competencia que diferencia a una empresa de sus competidores.*
- *Es la competitividad, en contraste con la ventaja comparativa; es decir, la habilidad de crear en forma rentable y entregar valor a precios iguales o menores que aquellos ofrecidos por otros participantes de un mercado específico.*
- *Es la posesión de varios activos y atributos (incluyendo recursos naturales, localización o trabajadores especializados) que dan un margen competitivo sobre las otras empresas similares.*
- *Es la identificación de posiciones o fuentes de ventaja que llevan a un desempeño deseado de los resultados de mercado. Las fuentes de ventaja son las habilidades y los recursos superiores. Las posiciones de ventaja son*

el valor superior para el cliente y los bajos costos relativos. Los desempeños de resultados son la satisfacción, la lealtad, el segmento de mercado y la rentabilidad. El conocimiento tecnológico puede brindar una ventaja competitiva y una barrera de entrada a los competidores en algunos casos.

Lambin (2003) integra cada uno de estos aspectos cuando señala que:

...una ventaja competitiva hace referencia a las características o atributos de un producto o marca que otorgan cierto grado de superioridad a una compañía sobre sus competidores más directos. Estas características pueden ser de diferentes tipos y pueden estar relacionadas directamente con el producto (el servicio principal), con los servicios necesarios o adicionales que acompañan al servicio principal, o con las formas de producción, distribución o venta específicas del producto o de la compañía. [...]. Las ventajas competitivas se clasifican en dos categorías: la ventaja externa, que se basa en el poder de mercado, y la ventaja interna, que se basa en la productividad que genera una ventaja de costes.

Este autor señala que los dos tipos de ventaja competitiva tienen diferente origen y naturaleza y son a menudo incompatibles debido a que implican diferentes capacidades y tradiciones; sin embargo, nos ayudan en la búsqueda de un posicionamiento competitivo defendible a través de los dos aspectos de una ventaja competitiva:

- *Poder de mercado.* ¿Hasta qué punto están los compradores dispuestos a pagar un precio superior al de nuestro competidor directo? Esta dimensión describe la posición de la marca en relación con el precio máximo que sus compradores están dispuestos a aceptar con respecto de su competidor prioritario.
- *Productividad.* ¿Es nuestro costo por unidad más alto o más bajo que el de nuestro competidor directo? Esta dimensión permite a una organización o a una marca posicionarse en términos de ventajas o desventajas de costos, en relación con su competidor prioritario.

Lambin (2003) destaca que «la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible es fundamental a la hora de formular la estrategia y es una de las principales responsabilidades del *márketing estratégico*. Una compañía solo puede obtener mejores resultados que sus competidores si puede establecer una diferencia sostenible». Desde esta perspectiva, se puede hacer una distinción entre ventaja competitiva estratégica y ventaja competitiva operativa. Las dos caras del *márketing* para Lambin se pueden resumir como:

- *Márketing operativo.* Proceso orientado a la acción, cuya planificación se sitúa en el corto o en el mediano plazo y se dirige a los mercados y segmentos existentes.
- *Márketing estratégico.* Es principalmente el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones, su función es seguir la evolución del

mercado de referencia e identificar los segmentos o mercados existentes o potenciales sobre la base de un análisis de las diversas necesidades que se pueden encontrar.

Como consecuencia de la existencia de estos niveles, apreciamos que la ventaja competitiva está íntimamente ligada a las actividades realizadas por el márketing estratégico.

Respecto del origen del concepto de ventaja competitiva, Morales y Pech (2000) señalan que, dentro de la corriente del pensamiento estratégico, fue a mediados de la década de 1960 que surgió el concepto de «ventaja competitiva» en contraste con el conocido principio económico de la «ventaja comparativa». La principal diferencia entre ambos es que mientras la ventaja comparativa está determinada por la disponibilidad de factores de producción o de aptitudes, la ventaja competitiva *puede ser creada*.

En este sentido, la importancia de la sostenibilidad de la ventaja competitiva es destacada por autores como Rumelt, Schendel y Teece (1991), quienes señalan que la comprensión de cómo y por qué ciertas empresas disfrutaban de una posición de ventaja competitiva «sostenible» constituye la principal preocupación de la literatura sobre márketing estratégico.



Elaboración propia.

Figura 7
Relación entre ventaja competitiva y organización lucrativa

Se puede concluir (figura 7) que la «ventaja competitiva» es *algo que la organización hace mejor que la competencia que es aceptado por el mercado* al entregarle un *valor superior* que tendría, en el largo plazo, un efecto positivo sobre la *rentabilidad* de la empresa que la posee.

Como se ha señalado en el capítulo anterior, la visión de las organizaciones lucrativas es la ganancia y la maximización del valor de las acciones. Su logro está relacionado con tener una adecuada definición de su misión, la cual se logra mediante la creación de una ventaja competitiva sostenible que consiste en hacer algo mejor que la competencia en el tiempo y, además, conseguir que sea aceptado por el mercado.

Se debe destacar que, como sostiene Powell (2001): «...la hipótesis de que una ventaja competitiva lleva a un desempeño superior sostenido encuentra poco soporte en inferencias deductivas o inductivas formales; además, las teorías utilizadas en administración estratégica incorporan barreras de refutación que imposibilitan pruebas empíricas significativas».

En este sentido, Álvarez (2003) señala:

...el desempeño superior y la ventaja competitiva no son conceptos idénticos, pero en la bibliografía de administración estratégica se intercambia a menudo su uso y se confunde con la idea de que siempre que hay un desempeño superior habrá una ventaja competitiva y viceversa. [...] si en una empresa se observa que hay un desempeño superior sostenido, se cree irremediamente que esta debe tener ventajas competitivas sostenibles. De lo anterior se infiere que los directivos de las empresas deben crear ventajas competitivas para lograr un desempeño superior; no obstante, existe la posibilidad de que una empresa tenga un desempeño superior y no tenga ventajas competitivas. Puede ser que la empresa se desempeñe mejor porque otras tienen desventajas competitivas, por lo que buscar forzosamente competencias raras, inimitables, insustituibles y que creen valor sería infructuoso.

Según destaca esta autora: «...una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas».

En relación con que *la ventaja competitiva debe ser aceptada por el mercado*, esto ha sido considerado así desde Levitt (1960), quien señalaba que las definiciones de un negocio con base en el mercado son superiores a las definiciones de aquel con base en el producto, hasta Kotler (2001), quien indica que: «...un negocio se debe ver como un proceso de satisfacción de clientes, no como un proceso productor de bienes. [...]. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran para siempre...».

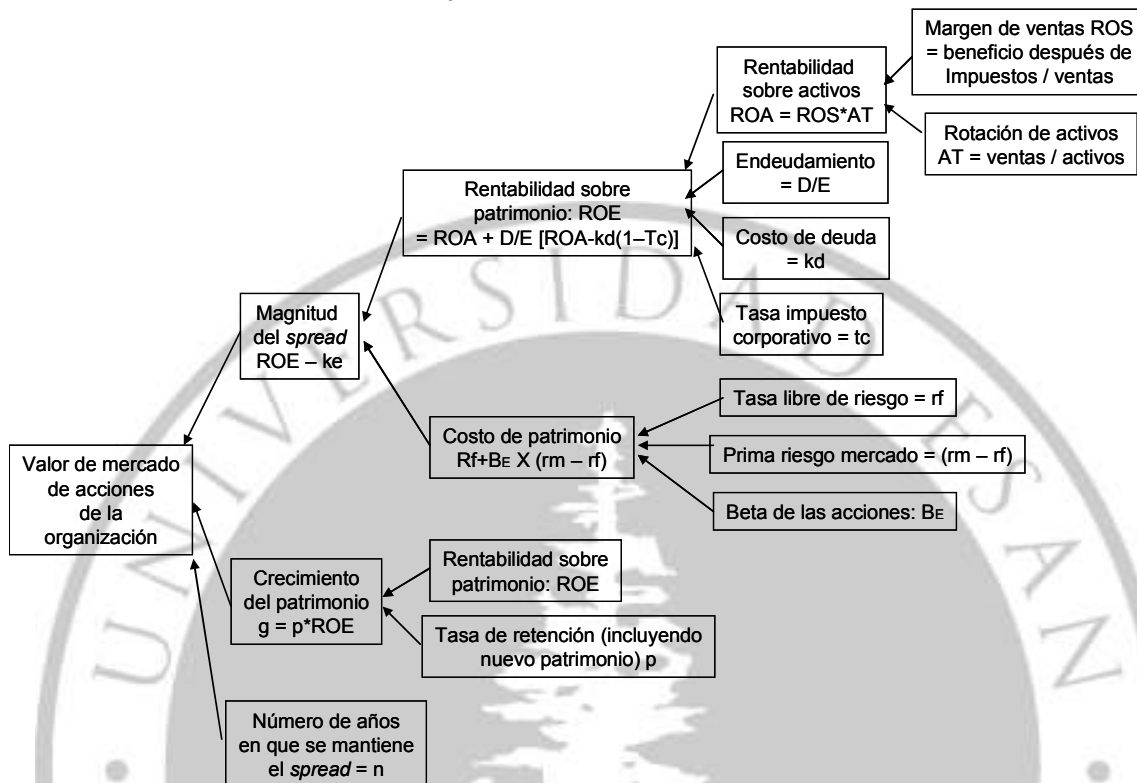
En relación con *la maximización del valor de mercado de las acciones*, se aprecia en la *figura 8* que existen varios factores que lo determinan, algunos de los más representativos y recurrentes son la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y la rentabilidad sobre los activos (ROA).

En consecuencia, una conclusión importante de este capítulo es destacar la relación existente entre la visión de las empresas lucrativas de lograr la maximización del valor de la acción y la obtención de algún indicador de rentabilidad, sea ROE o ROA.

Lambin (2003) destaca:

...el marketing, como las demás funciones de la empresa, tiene una responsabilidad financiera. La definición de objetivos financieros obliga al

márketing a evaluar el coste de los objetivos de venta propuestos. La definición de los objetivos financieros implica una estrecha colaboración interfuncional en la empresa. Un objetivo de rentabilidad no puede declararse sin analizar la relación costes / volumen y las limitaciones de capacidad.



Fuente: Hax y Majluf (1996).

Figura 8
Factores que afectan el valor de mercado de las acciones

En términos generales, Ross, Westerfield y Jaffe (2005) puntualizan que la rentabilidad:

...es uno de los atributos más difíciles de conceptualizar y medir. En general, las utilidades muestran la diferencia entre los ingresos y los costos. Desafortunadamente, no existe una forma completamente precisa de saber en qué momento una empresa es rentable. En el mejor de los casos, un analista financiero puede medir la rentabilidad contable actual o histórica. Sin embargo, muchas oportunidades de negocios implican el sacrificio de las utilidades actuales a cambio de las utilidades futuras.

El *cuadro 2* muestra, a partir de una revisión de la literatura, diferentes modelos útiles para la creación o búsqueda de la «ventaja competitiva» que se resumen en cinco enfoques o modelos.

Cuadro 2. Modelos de ventajas competitivas

Cadena de valor y de cinco fuerzas competitivas	Basado en recursos y competencias esenciales	Red de valor o de coopetencias	Ciclo de ventajas competitivas	Delta
---	--	--------------------------------	--------------------------------	-------

<p>M. PORTER <i>Estrategia competitiva</i> (1980). <i>Ventaja competitiva</i> (1985).</p>	<p>J. BARNEY <i>Recursos empresariales y ventaja competitiva sostenible</i> (1991). C. K. PRAHALAD y G. HAMEL <i>Competencia central de la corporación</i> (1990).</p>	<p>A. BRANDENBURGER y B. NALEBUFF <i>Coopetencia</i> (1996).</p>	<p>G. DAY y D. REIBSTEIN <i>Wharton on dinamic competitive strategy</i> (1997).</p>	<p>A. HAX <i>Proyecto Delta</i> (2004).</p>
---	--	--	---	---

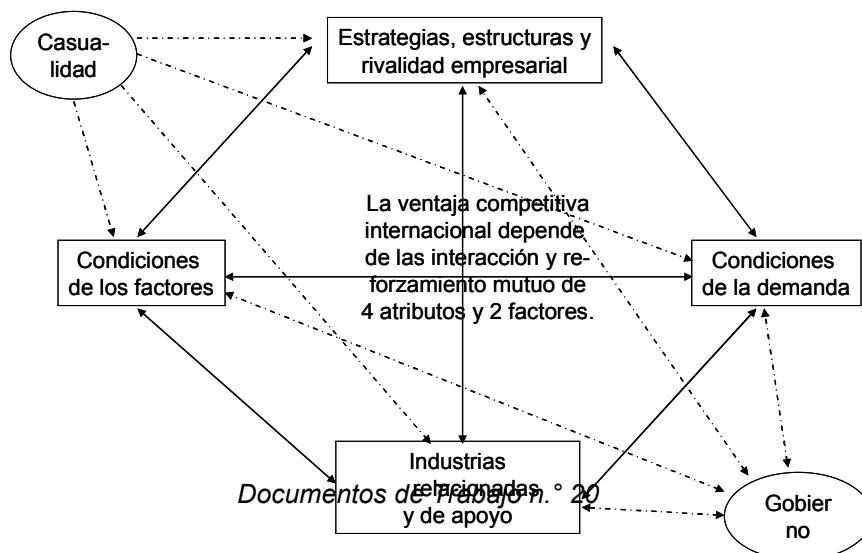
Fuente: Adaptado de Rico (2005).

3.1. El Modelo de Cadena de Valor y de cinco fuerzas competitivas

Según Morales y Pech (2000), el término ventaja competitiva, o «competitividad», se aplica en la actualidad a una empresa, a un sector económico o a un país. Aun cuando puede afirmarse que la idea general de este concepto es similar entre los estudiosos del tema, no es fácil encontrar un acuerdo absoluto en cuanto a su definición. De hecho, Porter (1990) reconocía que su significado era diferente dependiendo de si se hablaba de una empresa, o de una nación o, también, de acuerdo con la especialidad o enfoque de los que partía la definición.

Respecto de las diferencias en el significado de la ventaja competitiva, se debe indicar que Porter (1990) llegó a desarrollar un modelo, posterior a su análisis empresarial e industrial, que permitía comprender el proceso que lleva a lograr «ventajas competitivas internacionales» y que también permitía identificar cómo los países podían desarrollar su competitividad.

Según este modelo, llamado el Diamante de la Competitividad, Porter sostenía que para que determinados sectores de un país puedan competir exitosamente en el mundo se debía analizar el contexto que rodeaba a las empresas de cada sector. Este entorno nacional, tal como se aprecia en la *figura 9*, se determina a partir de la interacción entre cuatro grupos de atributos: a) estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas, b) condiciones de la demanda, c) industrias relacionadas y de apoyo y d) condiciones de los factores; además, el entorno se complementa con dos factores: e) el gobierno y f) el azar.



Fuente: Michael Porter (1980).

Figura 9
El entorno nacional competitivo: el Diamante de la Competitividad

Para este modelo, la capacidad para competir o la base de la competitividad no provienen de estos seis atributos, ni siquiera del conjunto de atributos considerados como un todo, sino de su interacción y reforzamiento mutuo y dinámico.

Sin embargo, fue en realidad antes, en la década de 1980, que Porter (1985) desarrolló un marco conceptual del nivel empresarial que señalaba que la ventaja competitiva provenía «fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes». Así, destaca que es a través de una herramienta denominada Cadena de Valor que se debe analizar internamente a la empresa y «dividir clientes, compradores y una compañía en actividades discretas pero interconexas de donde nace el valor», por lo que a través de esta cadena se destacarían «las fuentes específicas de la ventaja competitiva y cómo se relacionan con el valor para el cliente»

A partir de este enfoque es importante tener en cuenta que para alcanzar una ventaja competitiva «duradera» no deben examinarse las empresas como un todo sino reconociendo todas las actividades que involucra la Unidad Estratégica de Negocios (UEN). La UEN puede ser un grupo de negocios relacionados o, inclusive, un único negocio que se puede planificar por separado del resto de los otros negocios de la empresa.

El modelo completo de Porter (1985), que incorpora el análisis externo de la industria, se aprecia en la *figura 10* que conjuga tanto la Cadena de Valor como las «cinco fuerzas competitivas». Este modelo destaca que el éxito o el fracaso empresarial queda determinado por el éxito o el fracaso de la «estrategia competitiva» seleccionada por la empresa en su búsqueda de una «posición favorable dentro de la industria». Sin embargo, para seleccionar una «estrategia competitiva» existen dos problemas clave: el atractivo de la industria y el escrutinio interno.

- *El atractivo de la industria* en la que se localiza el negocio es evaluado desde su perspectiva de rentabilidad. La rentabilidad de la industria dependerá de la «naturaleza atractiva de la industria» (resultante de los competidores actuales, los nuevos ingresantes, los productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el de los proveedores).
- *El escrutinio interno* se realiza a través de la Cadena de Valor de todos los factores determinantes de la posición competitiva que va a adoptar el negocio (capacidad de crear ventaja competitiva sustentable por la vía de

menores costos o por la vía de su diferenciación brindando un valor superior).

Según la Cadena de Valor, todas las tareas que atiende una UEN se clasifican en nueve categorías distintas: cinco *actividades primarias* y cuatro *actividades de apoyo*, tal como se describe en la parte izquierda de la *figura 10* que muestra la estructura de la Cadena de Valor.

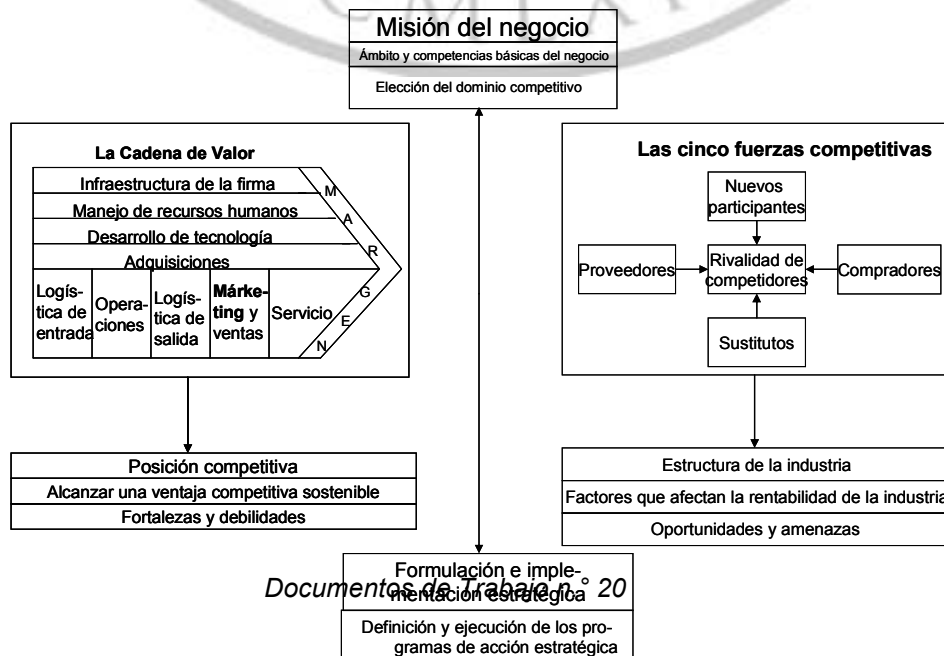
Las «actividades primarias» son consideradas las funciones clásicas de gestión de las empresas y están relacionadas con el movimiento físico de las materias primas y los productos terminados, con la producción de bienes y servicios y los procesos de márketing, de ventas y los subsiguientes servicios de los productos de la empresa.

Uno de los atractivos de la Cadena de Valor es que sus actividades constituyen la base de los factores controlables para lograr la superioridad competitiva. Por esta razón, tal como se aprecia en la *figura 10*, se pueden deducir las fortalezas y las debilidades internas que determinarán la «posición competitiva» de la empresa y que servirán para alcanzar la «ventaja competitiva».

Tal como se aprecia en la *figura 11*, Porter (1985) incluye dentro de las actividades de márketing y de ventas a todas las «...actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios».

Según el modelo, el origen de la ventaja competitiva está justamente en «el valor creado para el cliente», el que puede darse a través de precios más bajos que la competencia o a través de beneficios especiales que justifican un precio más elevado.

Es importante también tener presente que «las actividades de apoyo» (infraestructura de gestión, manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnologías y adquisiciones) interactúan en dos niveles: no solo proveen apoyo a «las actividades primarias» sino que también se apoyan entre sí.



Fuente: Adaptado de Hax y Wilde (2003).

Figura 10
Modelo de Cadena de Valor y de cinco fuerzas competitivas



Fuente: Michael Porter (1985).

Figura 11
Subdivisión de las actividades de marketing y de ventas de una cadena de valor genérica

Lo que finalmente se busca es «el margen» al final de la Cadena de Valor, se persigue que este capte la diferencia entre el valor total generado y el costo agregado de las actividades de dicha cadena. Con esta lógica, se creará valor agregado cada vez que la contribución de los compradores de los productos exceda al costo total resultante, una vez que se completen todas las actividades de la cadena del negocio.

Respecto del verdadero mérito de la Cadena de Valor, Lambin (2003) señala que reside en «...que sugiere que la búsqueda de una ventaja competitiva defendible no es solo una función del departamento de márketing, sino de cada una de las funciones que forman parte de dicha cadena». En esta perspectiva, resulta muy interesante el trabajo realizado por Simon (1996) que analiza las estrategias adoptadas por 122 empresas (la mayoría alemanas) que se caracterizan por ser líderes europeos o mundiales en su mercado de referencia, ser pequeñas o medianas empresas y ser poco conocidas por el público en general. La evidencia empírica de este estudio mostró que el tipo de ventaja competitiva de estos «campeones ocultos» está basada en la superioridad del producto.

Por otra parte, Porter (1985) señalaba que:

...aunque una empresa puede tener multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costo bajo y diferenciación. [...]. Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la

industria: liderazgo en costos, concentración en los costos y concentración en la diferenciación.

El cuadro 3 presenta estas tres estrategias genéricas.

Cuadro 3. Tres estrategias genéricas

	COSTO MÁS BAJO	DIFERENCIACIÓN
Objetivo amplio	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO		
Objetivo estrecho	3a. Concentración de costos	3b. Concentración de diferenciación

El liderazgo en costos consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria. En la diferenciación, la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Finalmente, la concentración difiere de las dos anteriores porque se basa en la elección de un ámbito competitivo estrecho dentro de un sector industrial. En la concentración basada en costos, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, mientras que en la concentración basada en la diferenciación procura distinguirse en él. Ambas variantes se fundan en las diferencias entre los segmentos meta y otros de la industria.

El mayor aporte de este modelo es que muestra que para poder competir en un mercado que considera interesante o atractivo una organización necesita tener definida una ventaja competitiva, sea liderazgo en costos, concentración en costos o concentración en diferenciación. Se debe señalar que, como se verá en el capítulo 5, Alet (2000) incorpora el ámbito de la relación individual. Para lograr la ventaja competitiva es necesario crear valor para los clientes mediante el uso adecuado de las actividades principales, en este propósito el aporte del marketing es uno de los principales dentro del modelo de la Cadena de Valor.

3.2. Los modelos de Recursos y de Competencias Esenciales

Según Morales y Pech (2000), hay dos enfoques importantes que centran su análisis en la obtención de la ventaja competitiva o en incrementar la competitividad a partir del aprovechamiento y la acumulación de los bienes, las habilidades o los recursos internos de la empresa: el enfoque basado en los recursos y el enfoque basado en las competencias esenciales.

3.2.1. El Modelo de Recursos

De acuerdo con Morales y Pech (2000), este modelo enfatiza el que en un mismo sector existe heterogeneidad entre las empresas y el que estas diferencias se crean y persisten precisamente debido a *los recursos* que utiliza cada una y, sobre todo, a la manera en que cada una de ellas aprovecha sus propios recursos.

Justamente, el Modelo de Recursos (Resource Based) privilegia el análisis interno de la empresa puesto que, tal como señalan estos autores, este enfoque renueva los marcos conceptuales que estaban centrados en *el análisis del medio ambiente*. Este modelo destaca la importancia de *los recursos específicos* pues permiten *a la empresa ser única*. Según la naturaleza de sus recursos, una empresa tendrá una posición competitiva mayor o menor.

Morales y Pech (2000) indican también que uno de los principales objetivos de este modelo es entender por qué empresas de un mismo medio ambiente difieren entre sí e identificar las fuerzas de inercia que mantienen tales diferencias, que son la base de los distintos niveles de desempeño.

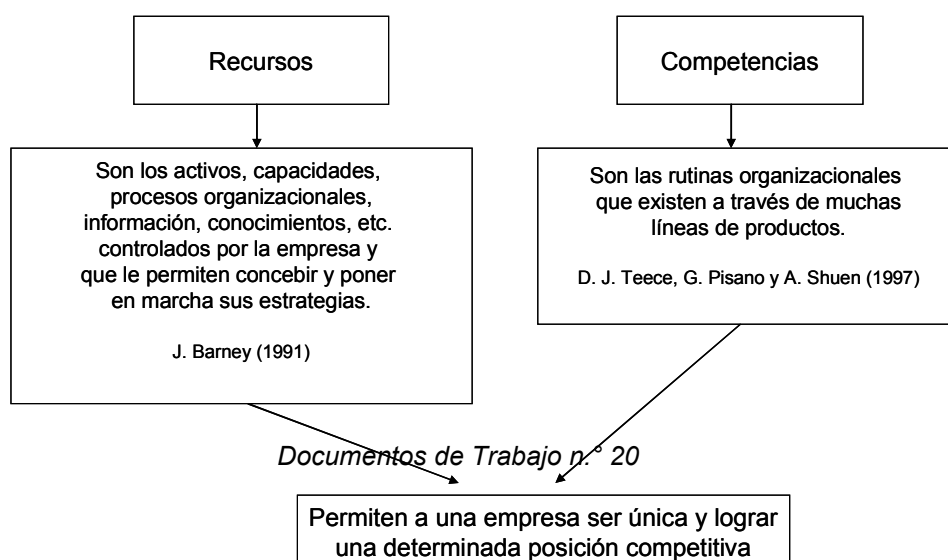
Algunos autores que siguen este modelo, como Conner (1991), Rumelt (1987) y Wernerfelt (1984), definen a la empresa como una colección única de «recursos y capacidades» que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado, por lo que es la misma «empresa» el nivel de análisis adecuado. De ahí que el objeto principal de estudio sean las diferencias en los resultados empresariales.

En este sentido, Lippman y Rumelt (1982), Rumelt (1984) y Barney (1991) destacan como premisa de base la heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los «recursos» que controlan, lo que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas.

Uno de los referentes de este modelo es Barney (1991), quien destaca que su punto de partida es la constatación empírica de que *las empresas en una misma industria son diferentes unas de otras*, y que existe una cierta inercia en estas diferencias; lo que indicaría que las empresas son heterogéneas en cuanto a los recursos que usan y que estas diferencias persisten.

Barney (1991) sugiere que, si las empresas buscan un desempeño económico por encima de lo normal, la selección adecuada de estrategias por parte de una empresa podría originarse sobre todo en el análisis de las aptitudes y capacidades intrínsecas de la firma y no en el análisis del medio ambiente competitivo. En la *figura 12* se presentan dos de los conceptos clave del modelo: los recursos y las competencias que determinarán la posición competitiva de la organización.

Alternativamente, Wernerfelt (1984) y Black y Boal (1994) definen los «recursos» atendiendo a su potencial de uso, lo que permite distinguir tres



categorías: recursos con potencial fijo, recursos con potencial ilimitado y recursos con potencial fijo en el corto plazo pero ilimitado en el largo plazo.

Fuente: Adaptado de Morales y Pech (2000).

Figura 12
Modelo de Recursos y Capacidades

Por su parte, Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993) diferencian los «recursos» de las «capacidades» al señalar que los recursos comprenden el aspecto «estático» e incluyen el «stock de factores productivos» que la empresa posee o controla; mientras que las «capacidades» comprenden el aspecto «dinámico» porque definen la forma en que la empresa emplea sus recursos.

Por otro lado, se puede decir que los orígenes de esta teoría son variados porque sintetiza esquemas teóricos provenientes de los campos tanto administrativo como económico.

En lo que se refiere a las fuentes del *campo administrativo*, podemos encontrar trabajos como el de Andrews (1971) quien consideraba que la función del estratega era encontrar un equilibrio adecuado entre las oportunidades y las amenazas del entorno y las fortalezas y las debilidades de la empresa, partiendo de la existencia de «las competencias distintivas», que son la clave para el modelo basado en recursos, como se verá en breve. También contribuyeron con parte del marco teórico de este modelo autores como Selznick (1957), con su desarrollo de una teoría de *los recursos*, y Penrose (1962), quien consideraba a la empresa como un conjunto único de recursos productivos.

Respecto de las fuentes del *campo económico*, Chamberlin (1933) señalaba que la competencia industrial se produce entre empresas con recursos diferentes, los cuales les permiten implementar estrategias difícilmente imitables con las que obtienen resultados superiores. Knudsen (1995) destaca el hecho de que han ocurrido dos grandes cambios que han favorecido la colaboración entre la economía y la empresa: por una parte, el aceptar que la empresa es un elemento más dentro de una teoría más amplia de precios y mercados y, por otra parte, el asumir que existen diferencias entre las empresas. De esta manera se superó la concepción clásica de que las empresas son iguales en términos de los recursos que controlan y de los productos que ofrecen.

Morales y Pech (2000) señalan que la reputación de la corporación, la lealtad de los distribuidores y la confianza de los consumidores son *factores reales* con valor económico práctico para los cuales el comercio en el mercado abierto no es técnicamente posible o no tiene sentido, es decir, no pueden ser comprados o vendidos.

Asimismo, estos autores destacan la importancia de *los recursos no comercializables* y que la implantación exitosa de una estrategia requiere de

gran cantidad de *activos o bienes específicos*, en contraste con *los bienes genéricos o no diferenciados*. Las organizaciones pueden adquirir sustitutos imperfectos para los bienes deseados y adaptarlos a los usos específicos requeridos, lo cual siempre implica un costo. Así, las habilidades específicas, los conocimientos y los valores son acumulados a través del aprendizaje en el trabajo. Por otra parte, mientras más específico sea un activo es menos canjeable en el mercado; es decir, los componentes específicos de la organización (factores no comercializables) se acumulan internamente.

De esta manera, las firmas hacen uso tanto de *recursos comercializables como de recursos no comercializables*. Sin embargo, el empleo de los primeros no asegura una ventaja competitiva sostenible, precisamente porque pueden ser adquiridos por los competidores y, por ende, se pierde la ventaja sobre ellos.

Finalmente, se debe destacar el marco de trabajo propuesto por Dierickx y Cool (1989) para evaluar la sostenibilidad de la rentabilidad generada por el despliegue de *recursos no comercializables* que se basa en la noción de «acumulación de la existencia de activos» (“asset stock accumulation”). Según esa noción, los competidores que necesiten un recurso no comercializable estarán obligados a «construirlo» o acumularlo mediante un patrón consistente en el tiempo. La sostenibilidad de los recursos de una firma depende de qué tan fácilmente puedan ser reproducidos (imitados) o sustituidos.

En conclusión, el Modelo de Recursos destaca la interdependencia entre los recursos y las capacidades de una organización como base para «crear empresas únicas», y de esta manera poder lograr resultados superiores; lo que se puede sintetizar en las palabras de Dierickx y Cool (1989): «las capacidades descansan sobre los recursos, a la vez que las mismas capacidades también contribuyen a aumentar el stock de recursos».

3.2.2. El Modelo de Competencias Esenciales

Este modelo, desarrollado por Hamel y Prahalad (1990), señala que, en *el corto plazo*, la competitividad de una empresa deriva de los *atributos precio / funcionamiento de sus productos actuales* pero, en *el largo plazo*, la competitividad deriva de la habilidad de *crear competencias esenciales* con mayor rapidez y a un menor precio que sus competidores. El verdadero origen de la ventaja competitiva se encuentra en la habilidad de la administración para consolidar la tecnología corporativa y las habilidades de producción que permiten a la empresa adaptarse con celeridad a las cambiantes oportunidades del mercado.

Para Hamel y Prahalad (1990), los pilares sobre los que se basa este modelo son los recursos, la estructura, los negocios, los sistemas y los procesos, teniendo en cuenta que cuando los recursos se enfocan y sintonizan con la obtención de una visión y objetivos empresariales es factible generar una «ventaja competitiva» con la cual la empresa podrá manejar negocios múltiples. Sin embargo, se debe considerar que solo *ciertos recursos* y

capacidades «centrales» son válidos para desarrollar una ventaja competitiva, por lo que estos también deberán ser de difícil imitación y sustitución.

Según Morales y Pech (2000), una *competencia esencial* debe cumplir tres condiciones: valor percibido por los clientes, diferenciación de los competidores y extensibilidad.

Tal como se aprecia en la *figura 13*, con el enfoque en las «competencias centrales» de las corporaciones se busca el desarrollo de estrategias basadas en habilidades y recursos únicos de la organización.

Hamel y Prahalad (1990) señalan que se alcanzará la ventaja competitiva como resultado de: a) usar un mapa o un diseño estratégico que identifique las «competencias centrales» que se necesitan y las tecnologías que las sustentan; b) desarrollar las competencias centrales en la empresa como un todo y de manera más rápida que sus competidores; y c) aplicar las competencias centrales para crear productos centrales que no se confundan con los productos finales.



Fuente: Adaptado de Peteraf (1993).

Figura 13
Modelo de Competencias Centrales

Hamel (2000) indica que la responsabilidad del marketing dentro de este modelo es hacer una minuciosa evaluación de las «expectativas» de los clientes para poder otorgar a cada atributo la importancia relativa por la que genera valor desde sus ópticas personales. Con este análisis se determinará con mayor precisión qué recursos y qué capacidades esenciales se requieren para ofrecer esos atributos y, por consiguiente, orientar la estrategia empresarial hacia el fortalecimiento de su ventaja competitiva.

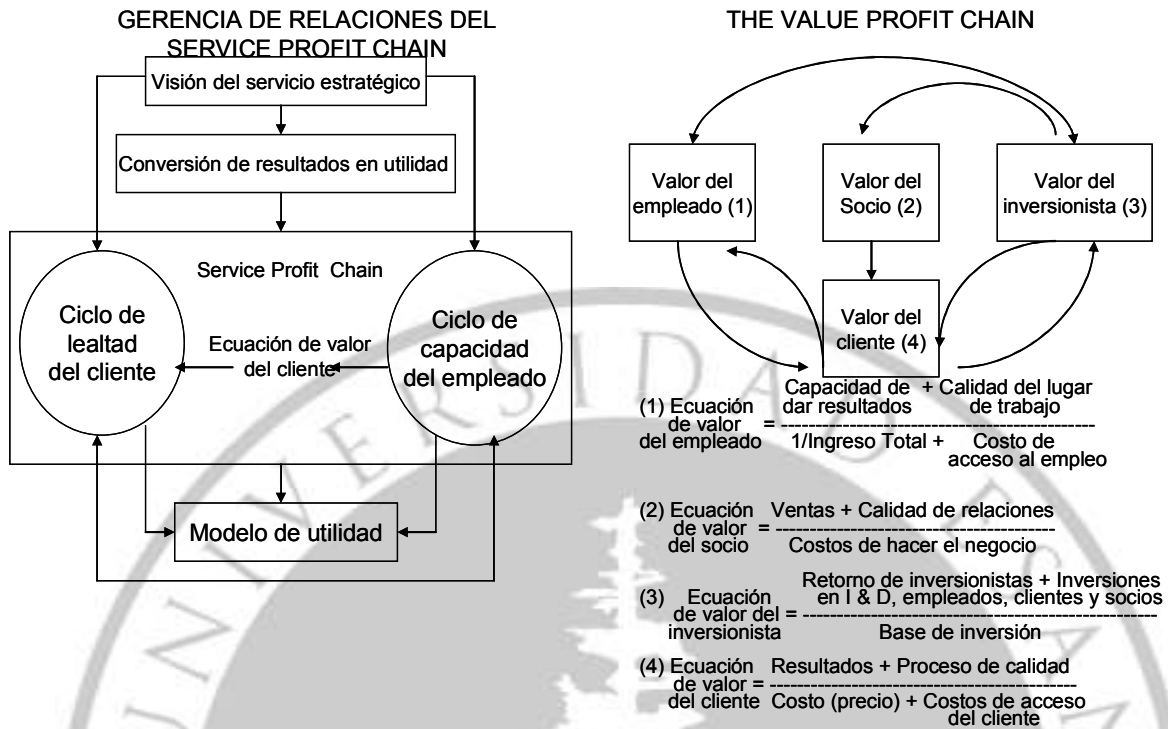
En lo que se refiere al excesivo énfasis puesto en los recursos «valiosos» en detrimento de los demás recursos, Montgomery (1995) sostiene que el extremismo es tal que hasta se podrían clasificar los recursos en dos grandes grupos: los valiosos y los demás, lo que generaría un desequilibrio en el análisis que perjudica a los recursos que no son «valiosos» cuando, en realidad, unos son necesarios para la obtención de ventajas competitivas y los otros lo son para permanecer en el sector.

En cuanto a la dificultad para identificar y valorar los recursos, autores como Penrose (1962) y Collins y Montgomery (1995) indican que los recursos no se pueden evaluar de forma aislada, pues su valor proviene de su interacción con los otros recursos y con el mercado.

Conner (1991) señala que por la poca claridad en la definición y jerarquía de los recursos no se puede contar con una unidad de análisis adecuada, puesto que por su vaguedad cualquier elemento dentro de la empresa podría considerarse como un recurso. Así, resulta cuestionable el trato tan genérico que se da a los recursos que resultarían clave para generar la ventaja competitiva.

En realidad, de acuerdo con Maza (1999):

...la única ventaja competitiva que realmente se puede sostener a largo plazo, es una capacidad de desarrollar ventajas competitivas más rápidamente que el oponente, implementarlas a gran velocidad y de modo sorpresivo, para a continuación seguir trabajando en la siguiente generación de ventajas competitivas que se ofrecerán al mercado aún antes de que haya alguien que haya sido capaz de competir con el producto anterior.



Fuente: J. L. Heskett, W. E. Sasser y L. A. Schlesinger (2003).

Figura 14
The Service Profit Chain and The Value Profit Chain

Últimamente se han desarrollado aplicaciones centradas en *los recursos humanos* (satisfacción y capacidad de los empleados y relaciones con los clientes) como determinantes del desempeño de la empresa. Los modelos de Heskett, Sasser y Schlesinger (1997 y 2003) siguen esta óptica (*figura 14, The Service Profit Chain y The Value Profit Chain, y figura 15 sobre Service Profit Management*).

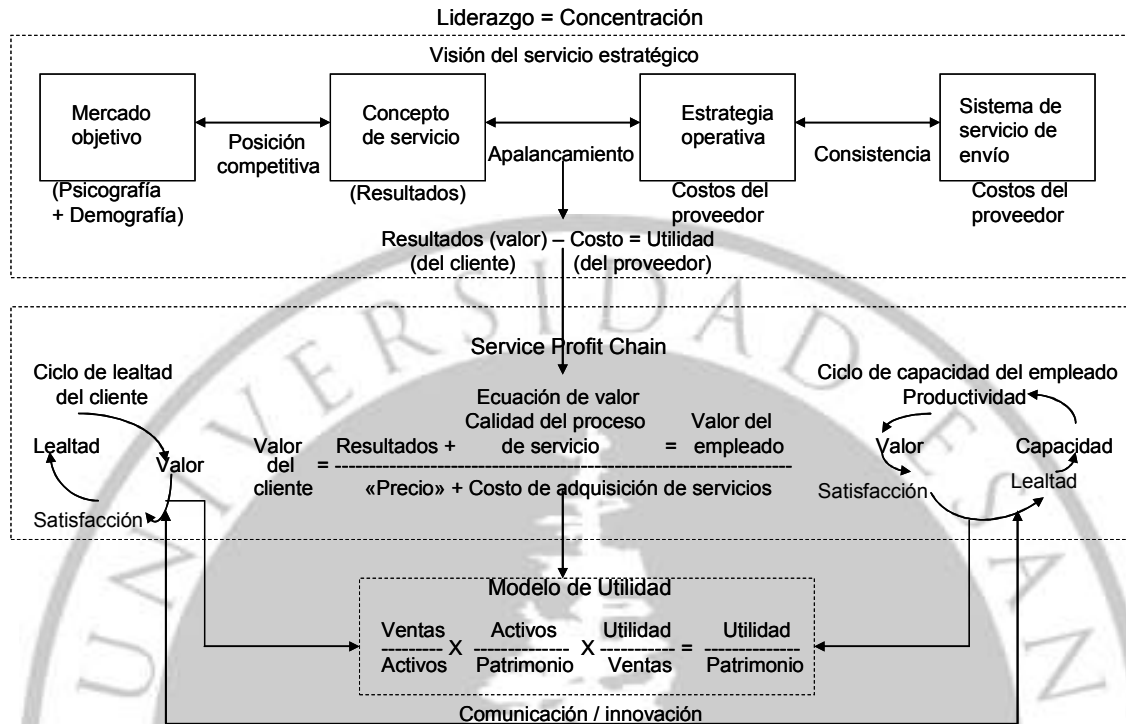
Nótese en la *figura 14* que estos modelos ponen énfasis en la capacidad del empleado satisfecho para contribuir al valor de la empresa.

En la *figura 15* conviene destacar que The Service Profit Management utiliza como indicador de rentabilidad la ROE la cual, como se vio al comienzo de este capítulo, es un indicador clave para la determinación del valor de mercado de la acción e interactúa en esta oportunidad con los conceptos de ciclo de lealtad del cliente y ciclo de capacidad del empleado.

Los trabajos de Payne, Holt y Frow (2000) influyeron directamente en el desarrollo de un modelo que vincula los dominios de valor del cliente, el empleado y los grupos de interés y que inicialmente fue llamado por Heskett, Sasser y Schlesinger (1997) *The Service Profit Chain*.

De esta revisión podemos concluir que tanto el Modelo de Recursos como el Modelo de Competencias Esenciales se enfocan en el aprovechamiento de los recursos internos de la empresa como principal fuente para que la organización

logre alcanzar la ventaja competitiva como medio para obtener sus objetivos de rentabilidad de largo plazo.



Fuente: Heskett, Sasser y Schlesinger (1997).

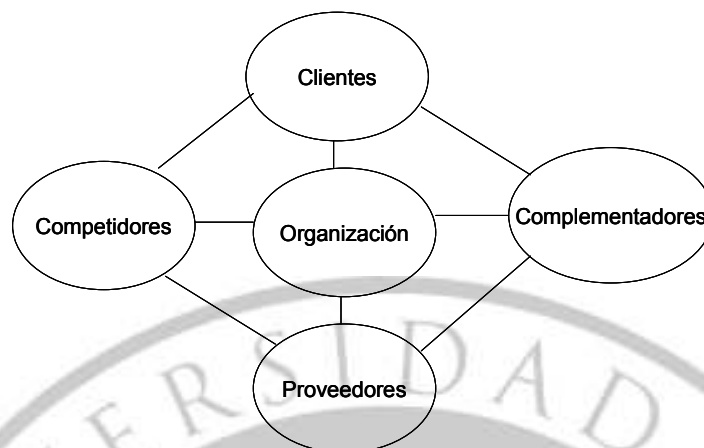
Figura 15
Relaciones detalladas del Service Profit Management

3.3. El Modelo de la Red de Valor

El Modelo de la Red de Valor, desarrollado por Branderburger y Nalebuff (1996), se enfoca en el estudio de las posibilidades de cooperación, por lo que este modelo también es conocido como Modelo de Coopetencia (del inglés *coopetition*).

Branderbuger y Nalebuff (1995) afirman que este modelo considera aspectos clave tales como: a) identificar con precisión en qué aspectos se compite y en cuáles se coopera, b) incorporar productos y servicios complementarios señalando las mejores oportunidades de cooperación, y c) comprender que existe un ambiente cooperativo, además de un entorno competitivo, en donde operan las organizaciones.

Este modelo, tal como se aprecia en la *figura 16*, incorpora el análisis de la cooperación y de los complementadores dentro de los mercados, trascendiendo la clásica batalla competitiva porteriana. Así, considera que en las organizaciones se pueden generar relaciones simultáneas de competencia y de cooperación con todos los clientes, los competidores y los proveedores complementadores.



Fuente: Branderburger y Nalebuff (1996).

Figura 16
Modelo de la Red de Valor

En consecuencia, para que las empresas sean exitosas deberán *buscar ventajas competitivas más allá de sus propias operaciones* en las cadenas de valor de proveedores, distribuidores y clientes.

En esta revisión de la literatura se ha encontrado una aplicación interesante del Modelo de la Red de Valor para el caso de la cadena de suministro extendida (CSE –*figura 17*). De acuerdo con Herrero (2006), hay un escenario:

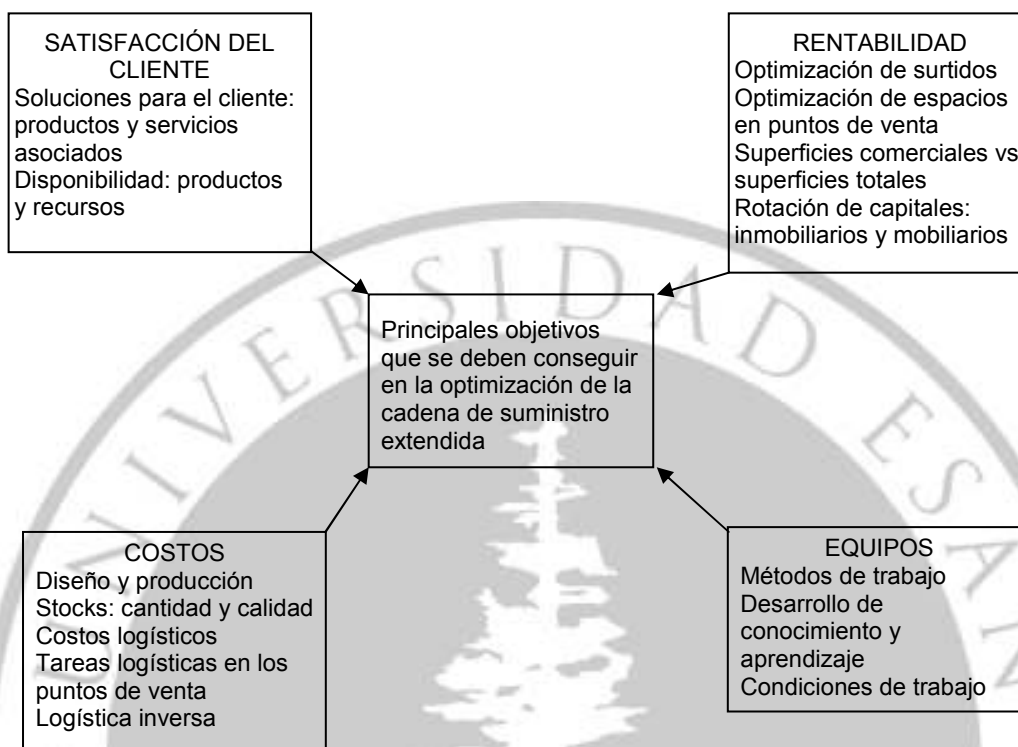
...en el que los ciclos de vida de los productos y de la tecnología son cada vez más cortos, la planificación estratégica ya no es suficiente para dirigir la organización y hay que combinar planificación para capacidades base y capacidades suficientemente rápidas y eficientes para reaccionar frente a la demanda.

Por este motivo, este autor sostiene que no se puede separar y trabajar en forma aislada la producción de la distribución, dado que «los flujos fluyen por toda la cadena de suministro extendida (CSE): desde los proveedores de materias primas hasta el cliente-consumidor final, pasando por las industrias transformadoras, los actores del canal de distribución y las diferentes empresas proveedoras de servicios (operadores logísticos, *trade marketing*, etc.)».

En la *figura 17* se presentan los principales objetivos que la cadena de suministro extendida tiene que proporcionar, de acuerdo con Herrero (2006). Uno de los aspectos relevantes de este modelo es, quizá, la incorporación explícita de la variable «satisfacción del cliente».

En conclusión, se ha visto que en los dos primeros modelos revisados mientras uno destacaba el concepto de posicionamiento el otro lo hacía con el concepto de capacidades para el logro de las ventajas competitivas. El posicionamiento como tal no profundiza en los recursos que la organización posee, mientras que el centrarse en las capacidades de la organización podría llevar a descuidar a los clientes. En este caso, el Modelo de la Red de Valor o de

Coopetencia incorpora la importancia del trabajo de las redes y las cadenas de valor extendidas y, sobre todo, pone especial énfasis en considerar el aspecto de la satisfacción de los clientes.



Fuente: Adaptado de Herrero (2006).

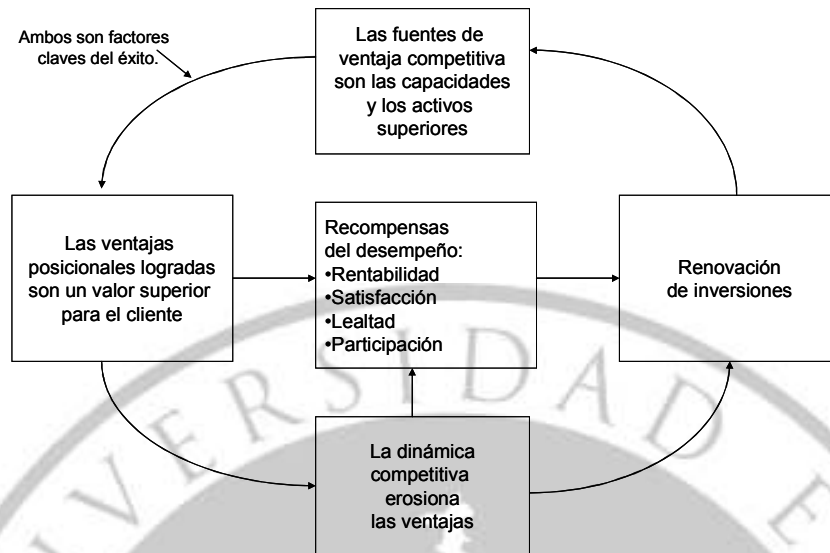
Figura 17
Cadena de suministro extendida

3.4. El Modelo del Ciclo de la Ventaja Competitiva

Fueron Day y Reibstein (1997) quienes sostuvieron que tanto el mantenimiento como la creación de la ventaja competitiva forman parte de un ciclo continuo en el que las fuentes de ventaja están constituidas por los activos superiores y las capacidades.

En la *figura 18* se pone énfasis en que la ventaja competitiva creada es pasible de una permanente erosión por parte del entorno competitivo y las decisiones competitivas de los rivales, por lo tanto la estrategia competitiva deberá proteger la ventaja actual e invertir en nuevas capacidades que sustenten la próxima ventaja competitiva.

El aporte de este modelo es la importancia que otorga a la «re inversión y/o innovación» constante por parte de las organizaciones para adaptar o alcanzar sus ventajas competitivas dentro de un mercado dinámico. El verdadero reto consiste no solo en lograr la combinación de recursos más adecuada, sino en renovar tanto las inversiones como el pensamiento estratégico.



Fuente: Day y Reibstein (1997).

Figura 18
Modelo del Ciclo de la Ventaja Competitiva

3.5. El Modelo Delta de Ventaja Competitiva

Hax y Wilde (2001) plantean el Modelo Delta que ofrece cuatro elementos que consideran esenciales para enfrentar la nueva economía: «Este modelo, considerado en su totalidad, constituye una nueva aproximación y una nueva disciplina para la gestión estratégica de las empresas» (pág. 4). En él se logra integrar los conceptos más importantes de cada uno de los modelos desarrollados sobre las ventajas competitivas: cadena de valor, competitividad basada en recursos, competencias esenciales, red de valor y ciclos, tal como se aprecia en la *cuadro 4* que muestra los cuatro ejes del modelo y sus relaciones con los modelos ya presentados.

En la *figura 19*, se puede apreciar el diseño integral de este modelo que consiste, según Hax y Wilde (2001), en que a partir del uso del triángulo (nivel estratégico en donde se genera una «visión» traducida en la selección de un posicionamiento estratégico creativo) se desarrolla una agenda estratégica que apoya la «visión» para entonces alinear las principales tareas que se requieren para la ejecución de la estrategia a través de los procesos de adaptación. Finalmente, queda la medición del desempeño que sirve para evaluar cuantitativamente el éxito del negocio.

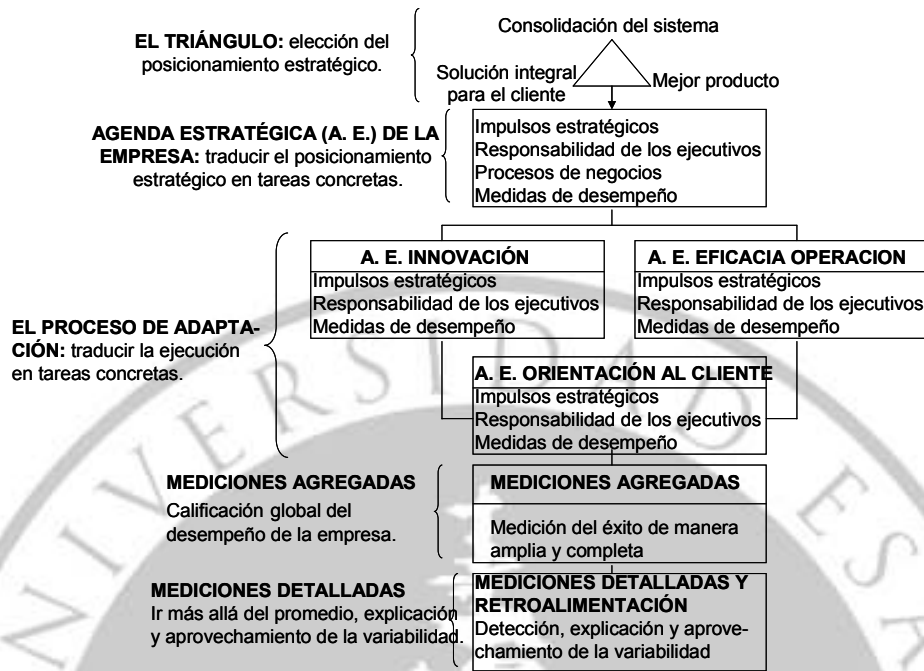
Cuadro 4. Contribuciones del Modelo Delta

Contribución	Meta	Implicación	Método	Modelo relacionado*
El triángulo	Abrir la mente a nuevas posiciones estratégicas.	El mejor producto no siempre gana.	Tres opciones estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> • Mejor producto • Solución integral para el cliente 	Modelo de Cadena de Valor y de cinco fuerzas competitivas

			<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del sistema 	
Procesos de adaptación	Integración de la estrategia y de la ejecución.	La ejecución no es el problema, sino la integración con la estrategia.	<p>La ejecución se logra mediante tres procesos de adaptación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia operacional • Orientación al cliente • Innovación <p>Estos papeles deben cambiar para alcanzar diferentes posiciones estratégicas.</p>	Modelo del Ciclo de la Ventaja Competitiva
Mediciones agregadas	Medición del éxito.	<i>Los buenos indicadores financieros no siempre llevan a buenos resultados.</i>	<p>Las mediciones agregadas de desempeño deben reflejar cada uno de los procesos de adaptación y su papel basado en la posición estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del producto • Desempeño del cliente • Desempeño de las empresas complementarias. 	Modelo de Red de Valor o de Coopetencia
Mediciones detalladas y retroalimentación	Descubrir los factores determinantes del desempeño.	Gestión basada en los promedios que lleva a un desempeño por debajo del promedio.	El negocio no es lineal. El desempeño, en particular el vínculo con el cliente, está concentrado. Las mediciones detalladas permiten concentrarse en los factores determinantes del desempeño para detectar la variabilidad, explicar, aprender, actuar.	Modelo de Recursos y de Capacidades y de Competencias Centrales

Fuente: Adaptación de Hax y Wilde (2001).

* Interpretación propia.



Fuente: Hax y Wilde (2001).

Figura 19
El Modelo Delta: el sistema en su totalidad

En consecuencia, el triángulo nos señala (parte superior de la *figura 19*), cuáles son las posibles alternativas estratégicas que puede seguir una organización y que tienen como objetivo relacionarse con los clientes y reducir la imitación. Estas alternativas estratégicas son:

- a) *Un mejor producto.* Siempre que se pueda brindar una mayor valorización al producto o servicio y al vínculo que se establece con los clientes para alcanzar su fidelización.
- b) *Una solución integral para el cliente.* Con este propósito se le deben proporcionar productos y servicios que se complementen con otros de la combinación o «mix» ofrecido, de tal manera que se alcance a satisfacer sus necesidades en forma «integral».
- c) *Mejorar aún más el valor y el vínculo.* Se debe dar la posibilidad al cliente de *consolidar el sistema*, otorgándole productos y servicios complementarios con otros productos y servicios de otras empresas.

En conclusión, el principal aporte del Modelo Delta es integrar elementos clave de los modelos ya revisados pero, sobre todo, destacar el hecho, mencionado por Hax y Wilde (2001), de que se necesitan mediciones (agregadas y detalladas) para definir el desempeño, delinear las responsabilidades, hacer un seguimiento del progreso y establecer los mecanismos de corrección necesarios para alterar el curso de acción cuando esto sea necesario.

4. Conceptos económicos y financieros: Pareto y la rentabilidad

En el marco teórico revisado hay dos conceptos clave que es necesario ampliar para después vincularlos con nuestro modelo de investigación: *clasificación y rentabilidad*.

4.1. Aspectos económicos

Wilfredo Pareto fue un economista y sociólogo italiano (1848-1923) que desarrolló un conocido modelo matemático-económico, este modelo se ha vinculado con la conocida regla del «80 / 20», la cual establece que el 20% de las variables conocidas podría impactar en el 80% de los resultados.

La Rooy (1999) señala que Pareto demostró que el 80% de la riqueza de la nación estaba distribuida entre el 20% de la población («los pocos vitales»), mientras que el restante 20% de la riqueza estaba distribuido entre el otro 80% de la población («la mayoría trivial»).

Esta idea de los «pocos vitales» y la «mayoría trivial» fue extrapolada de la economía a otros campos del saber; sin embargo, Craft y Leake (2002) hacen una precisión histórica cuando señalan que el vínculo entre Pareto y el Modelo 80 / 20 se obtuvo como resultado de las observaciones y obras de Joseph M. Juran, pionero en el desarrollo de los principios y métodos de gerencia de los programas de control de calidad. Según Sanders (1987), esta regla tiene un gran número de aplicaciones potenciales en el marketing. Así, en sus investigaciones encontró que el 20% de la fuerza de ventas generaba el 73% de las ventas, también encontró que el 16% de los productos representaba el 85% de las ventas y, finalmente, que el 22% de los clientes producía el 77% de las ventas.

Craft y Leake (2002) también corroboran que, en la práctica, el Principio de Pareto es comúnmente usado en marketing y en contextos de ventas (p. ej., 80% de las ventas provienen del 20% de los clientes), quejas de clientes (p. ej., 80% de las quejas vendrían del 20% de los productos), control de calidad y déficits de fabricación y en otros tópicos de negocios.

Por su parte, las investigaciones de Chu y Chu (1987), Wendell (1987) y Rai y Allada (2003), entre otras, muestran amplia evidencia empírica del uso gerencial del análisis de Pareto en diversos aspectos tales como operaciones, control de inventarios y costos u organización de datos para la toma de decisiones.

Por otro lado, Evans y Olson (1998) señalan que, si bien los modelos teóricos son una abstracción o representación de un sistema real, idea u objeto, el Modelo 80 / 20 ha sido aceptado sin objeción por los comités ejecutivos de las empresas como «una representación de un sistema real».

En consecuencia, el Principio de Pareto es generalmente aceptado en las ciencias administrativas. Así, Juran (1954) dejó establecido que este principio es universal para el planeamiento y el control. Otros autores, como Berniker y McNabb (2005), expandieron el análisis tradicional de Pareto con la incorporación de métricas opuestas para crear una herramienta efectiva de bajo costo para desagregar el conjunto de productos y poder identificar y controlar con mayor precisión los costos de producción.

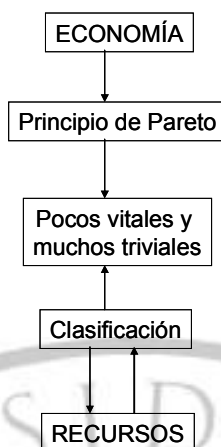
Se puede mencionar que hasta el conocido gurú Peter F. Drucker (1996) confirmó en lo esencial la importancia de «los pocos vitales» al señalar que «los ejecutivos efectivos no toman muchas grandes decisiones. Ellos se concentran en las importantes».

Sin embargo, Sanders (1987) indica que, si bien la regla del 80 / 20 es una valiosa «guía» para la acción, tiene ciertamente sus limitaciones: a) por una parte, al basarse en la observación empírica, no debería intentar establecer una «regla» para la acción, porque podría resultar, y de hecho lo hace, en una reducción al absurdo; y b) por otra parte, el diagrama es correcto al momento de hacer el análisis, pero no necesariamente lo es todo el tiempo pues el Principio de Pareto es estático, no nos dice nada sobre el pasado o el futuro.

Fader, Hardie y Lee (2005) crearon el Modelo Beta-Geometric / NBD. Este modelo tiene el propósito de «predecir los patrones futuros de compra de los clientes, elemento que sirve como insumo para los cálculos del Lifetime Value (LTV)», como se vio en el capítulo anterior.

Fader, Hardie y Lee (2005) señalan que debido a las dificultades para implementar el Modelo Pareto / NBD, por los retos en la estimación de los parámetros mediante las computadoras, han desarrollado el Modelo Beta-Geometric / NBD que tiene solo una ligera variación en la historia del comportamiento asociada con el Modelo Pareto / NBD, pero es muy fácil de implementar; incluso muestran cómo sus parámetros se pueden obtener de una manera simple usando el programa Microsoft Excel.

En resumen, la disciplina económica nos brinda, través del Principio de Pareto, un instrumento aceptado y que es utilizado como parte de las buenas prácticas dentro de una organización. Su aplicación se puede observar en diferentes campos y/o áreas: calidad, producción y comercial entre otros, pero principalmente, como muestra la *figura 20*, es una herramienta para identificar a «los pocos vitales» y a «la mayoría trivial». En el área comercial, su aplicación puede hacerse en productos y en clientes.



Elaboración propia.

Figura 20
Pareto y la clasificación

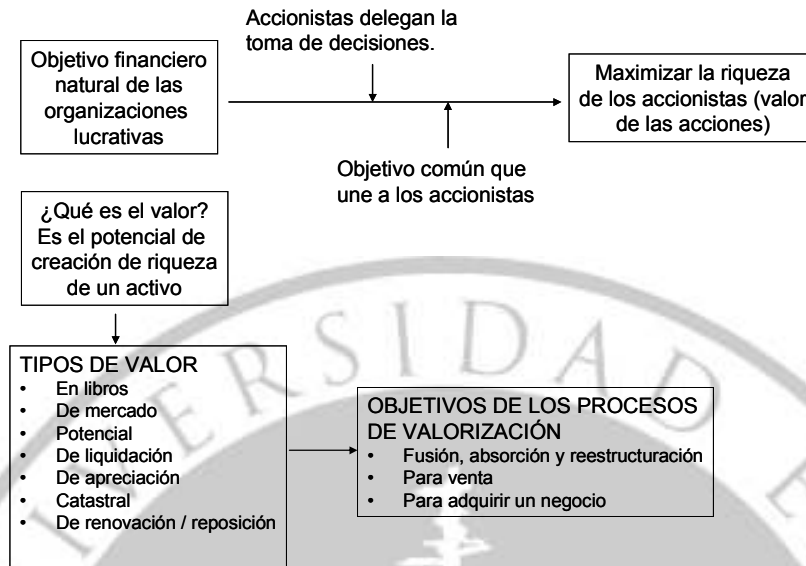
4.2. Aspectos financieros

Brealey, Myers y Marcus (2004) se preguntan «¿cómo hacen los accionistas para decidir la manera en que delegan la toma de decisiones, si todos tienen gustos, fortunas, plazos y perspectivas personales diferentes?», y responden: «...[que] la delegación solo puede funcionar bien si a los accionistas los une un objetivo común. Afortunadamente, existe un *objetivo financiero natural* que comparten la mayoría de ellos: *maximizar el valor actual de mercado de sus inversiones en la empresa*». En la figura 21 se aprecia un esquema del proceso de determinación del objetivo financiero de las organizaciones.

Por su parte, Ross, Westerfield y Jaffe (2005) también coinciden con este objetivo, al considerar *el enfoque del conjunto de contratos*: «...el cual indica que la empresa corporativa trata de *maximizar la riqueza de los accionistas* mediante estrategias que *incrementen el valor actual por acción* de la empresa».

El concepto de «valor» desde el punto de vista financiero es muy bien enfocado por Meneses, Del Castillo y Osorio (2005) cuando dicen:

...el valor es el potencial de creación de riqueza de un activo. El valor de una empresa es el intento de encontrar un valor justificable para una entidad económica mediante la utilización de un modelo de valoración. El precio de una empresa es la cantidad en la que el vendedor y el comprador acuerdan realizar una operación de compraventa de un negocio y que no tiene que coincidir exactamente con el valor que se ha determinado en la valoración (pág. 13).



Elaboración propia.

Figura 21
Objetivo financiero de la organización lucrativa

Meneses, Del Castillo y Osorio (2005) señalan que hay diferentes «tipos de valor»: valor en libros, valor de mercado, valor potencial, valor de liquidación, valor de apreciación, valor catastral y valor de renovación o reposición. También indican que existen «diferentes objetivos de los procesos de valorización»: a) cuando hay operaciones de fusión, absorción y reestructuración; b) cuando existe un interés de venta; o c) cuando hay interés de adquirir un negocio. Finalmente, mencionan que es importante también considerar la «situación empresarial» al momento de ejecutar la valorización y distinguen entre: a) empresas en normal funcionamiento, b) empresas con resultados negativos, c) empresas de reciente implantación, y d) empresas en fase de liquidación.

En lo que se refiere a los «tipos de decisiones» que llevan a la maximización del valor de la empresa, de acuerdo con Damodaran (1999), esto se logra a través de tres decisiones clave, tal como se aprecia en la *figura 22*.

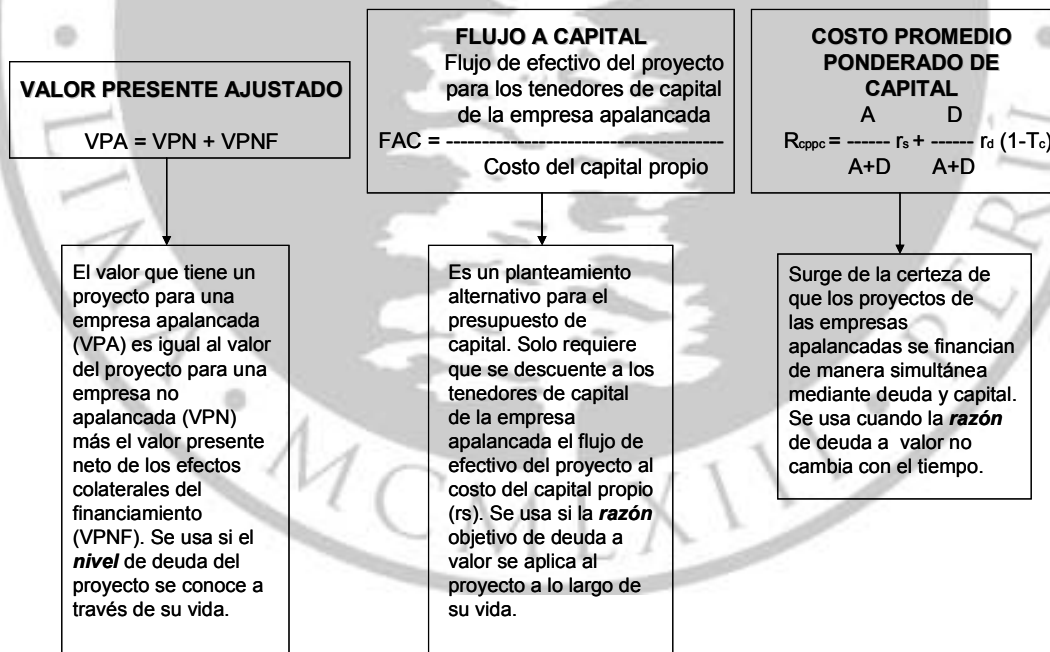
Sin embargo, no basta conocer a través de qué tipo de decisiones logran las finanzas maximizar el valor de la empresa, sino que también interesa saber «cómo se valorizan las empresas y los proyectos» desde el punto de vista financiero.

Por una parte, Ross, Westerfield y Jaffe (2005) presentan tres métodos comunes de valuación: el método del valor presente ajustado (VPA), el método de flujo a capital y el método del costo promedio ponderado del capital, los que se pueden apreciar en la *figura 23*. De acuerdo con estos autores, parecería que estos tres métodos son dispares entre sí, sin embargo, demuestran que, si son aplicados de manera correcta, los tres métodos proporcionan el mismo cálculo de valor de una empresa o un proyecto.



Fuente: Damodaran (1999).

Figura 22
Decisiones para maximizar el valor de la empresa



Fuente: Ross, Westerfield y Jaffe (2005).

Figura 23
Tres métodos de valuación de empresas o proyectos

Estos métodos utilizan el criterio del valor actual neto (VAN) que, según Brealey, Myers y Marcus (2004), es el valor actual de los flujos de caja menos la inversión: «El criterio del VAN mantiene que los directivos incrementan la riqueza de los accionistas cuando aceptan todos los proyectos que valen más

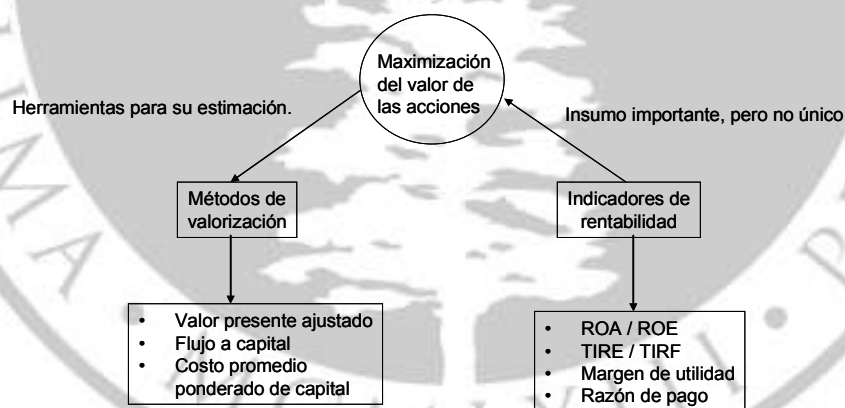
de lo que cuestan. Por lo tanto, los directivos deben aceptar todos los proyectos que tengan un VAN positivo».

Brealey, Myers y Marcus (2004) indican que al valor actual se le denomina también «valor descontado del pago futuro» porque, justamente, utiliza un tipo de interés que es denominado «tipo de descuento».

En la *figura 24* se muestra la relación entre los diferentes métodos de valorización financiera y los indicadores de rentabilidad. Por una parte, el indicador de rentabilidad es uno de los «insumos» que inciden en el valor de mercado de las acciones y, por otra, los métodos de valorización son herramientas que ayudan a dimensionar la cuantía y la potencialidad real de un negocio al considerar sus flujos futuros.

Conviene precisar por qué el indicador de rentabilidad es solo uno de los insumos determinantes del valor de mercado de las acciones. En este sentido, Eccles (1991) señalaba:

...los indicadores principales del rendimiento de una empresa no se pueden encontrar exclusivamente en los datos financieros. La calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la cuota de mercado, medidas de este tipo a menudo reflejan la situación económica de una empresa y sus perspectivas de crecimiento mejor que los beneficios contabilizados. Si la visión de futuro de una empresa depende de un departamento de contabilidad quedará irremediabilmente empantanada en el pasado.



Elaboración propia.

Figura 24

Relación entre métodos de valuación e indicadores de rentabilidad

La *figura 25* muestra, de acuerdo con Bravo (2005), índices de rentabilidad que por su naturaleza de aplicación pueden ser clasificados en: de corto plazo (ROA y ROE), debido a que se elaboran a partir de los datos históricos del balance (activo total y patrimonio) y del estado de pérdidas y ganancias (utilidad neta); e índices de rentabilidad de largo plazo (TIRE y TIRF) que se elaboran a partir de los flujos de caja esperados, con deuda y sin deuda, que llevan a que el VAN sea igual a cero.



Fuente: Bravo (2005).

Figura 25
Indicadores de rentabilidad económica y financiera

En *el corto plazo*, el índice de rentabilidad será el Return on Equity (el ROE – utilidad financiera neta / patrimonio– mide el retorno de los accionistas después de pagar la deuda); mientras que en *el largo plazo*, la medida de rentabilidad apropiada es la tasa interna de retorno financiero (la TIRF –flujo financiero esperado del accionista / inversión que realizaría el accionista– informa sobre el rendimiento relativo promedio por periodo de una inversión en términos porcentuales).

Respecto de las definiciones del corto y el largo plazo no existe un consenso. Por ejemplo, el *Diccionario* de Rosenberg (1983) definía el corto plazo como el tiempo durante el que la empresa puede alterar el precio o el volumen de producción de sus bienes, pero no el tamaño de su planta ni cerrar operaciones; mientras que el largo plazo es un periodo amplio de tiempo que permite que una empresa desarrolle su capacidad productiva.

Por su parte, para el *Diccionario* de Arthur Andersen (1998) el corto plazo es, en general, un lapso de tiempo de escasa duración que se considera a efectos económicos para créditos, planificación, etc. y debe ser inferior a los doce meses; mientras que el largo plazo es, en general, un periodo mayor a doce meses, aunque es un término que depende de la actividad a la que se refiere.

Finalmente, la *Enciclopedia de Negocios* (2006) define el corto plazo como un lapso reducido, normalmente de menos de un año, a lo largo del cual no pueden variar algunos de los denominados factores fijos de producción; mientras que en el largo plazo sí pueden variar el número de empresas o la

capacidad instalada de una industria, en las operaciones financieras es un periodo mayor a cinco años.

En resumen, tal como se aprecia en la *figura 26*, la disciplina financiera confirma el papel de la «maximización del valor del mercado de las acciones» como objetivo fundamental de las organizaciones lucrativas alcanzable a través de la ventaja competitiva sostenible. Por una parte, muestra la importancia del uso de métodos de valorización de largo plazo tales como valor presente ajustado, flujo a capital y costo promedio ponderado de capital, los cuales están vinculados de alguna manera al concepto de valor actual neto (VAN). Por otra parte, también destaca la necesidad de contar con aquellos indicadores de rentabilidad que determinan el valor de la cotización de las acciones en el mercado de capitales en el corto plazo (ROA y ROE) y aquellos que guardan mayor relación con un periodo mayor como la tasa interna de retorno (TIR).

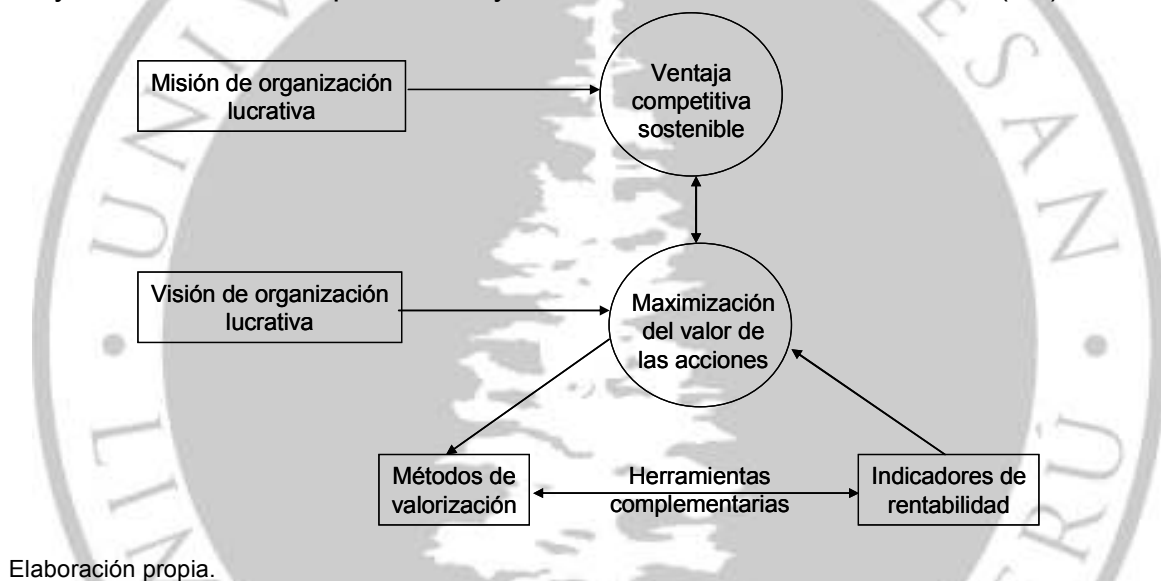


Figura 26
 Relación entre visión y misión, ventaja competitiva y maximización del valor de las acciones de la organización lucrativa

Como ya se señaló (Eccles, 1991), Drucker (1995) sostiene:

...a las empresas se les paga para que creen riqueza, no para que controlen costes. Pero este hecho tan obvio no se refleja en las mediciones tradicionales. A los estudiantes de primer año de contabilidad se les enseña que el balance refleja el valor de liquidación de la empresa y proporciona a los acreedores una información del caso peor, como mínimo. Pero normalmente las empresas no se gestionan para liquidarlas. Tienen que gestionarse como negocios en marcha, es decir, para la creación de riqueza. Esto requiere utilizar cuatro juegos de herramientas de diagnóstico: información básica, información sobre productividad, información sobre la capacidad e información sobre los recursos escasos. Juntos constituyen la caja de herramientas del directivo para gestionar la empresa actual.

Para desarrollar estos conceptos y comprender mejor elementos ya señalados como la satisfacción del cliente o la cuota del mercado, en el siguiente capítulo

se analizará el aporte que puede hacer el márketing a la creación de la ventaja competitiva.

5. El márketing

Después de haber considerado *el objetivo principal de las organizaciones lucrativas* que es el uso de *la ventaja competitiva sostenible* que garantice la obtención de *rentabilidad en el largo plazo*, condición necesaria para *la maximización del valor de mercado de las acciones*, en este capítulo se analizan las principales variables del mercado desde el punto de vista del márketing. Para hacerlo, se sigue el esquema que aparece en la *figura 27*: se parte de los fundamentos ideológicos del márketing, después se desarrolla el papel de este en la empresa y, finalmente, se revisan algunos de sus conceptos centrales y las principales actividades y decisiones de márketing para concluir con la revisión de los modelos de márketing existentes.



Elaboración propia.

Figura 27
El márketing

5.1. Fundamentos ideológicos del márketing

Pineda (2000) señala que el márketing «...es el flujo de bienes y servicios tangibles o intangibles, del productor al consumidor, empleando los canales de distribución y técnicas relativas a la mezcla de márketing, dentro del micro y macro entorno y con el objetivo de lograr utilidades y/o el logro de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo».

Kotler y Amstrong (2003) indican: «...el márketing es un proceso social y administrativo a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros».

Lamb, Hair y McDaniel (2006) encuentran que el márketing tiene dos facetas: a) una filosofía, una actitud, una perspectiva o una orientación administrativa que resalta la satisfacción del cliente y b) una serie de actividades usadas para implementar esta filosofía.

Ferrell y Hartline (2006) señalan que el márketing es muchas cosas diferentes. Así, la mayoría lo considera una función de los negocios, tal como la producción, la investigación, la administración, los recursos humanos o la contabilidad, por lo que su objetivo es conectar a la organización con sus clientes. Otros lo ven como un proceso de manejo del flujo de productos desde su concepción hasta el punto de consumo. Una última forma de pensar en el márketing es considerarlo como una forma de cubrir las necesidades humanas y sociales.

Para Lambin (2003), el término márketing es una palabra con gran fuerza a menudo mal interpretada, tanto por detractores como por adeptos, que tiene muchas definiciones. Entre las que se repiten con mayor frecuencia están las siguientes:

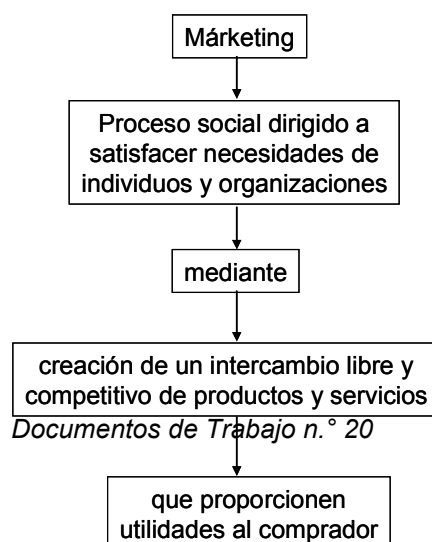
- El márketing es la publicidad, la promoción y la venta pura y dura; en otras palabras, un conjunto de instrumentos proactivos de venta utilizados para penetrar en los mercados existentes.
- El márketing es un conjunto de herramientas de análisis, tales como los métodos de previsión de ventas, los modelos de simulación y los estudios de mercado, utilizados con el objetivo de desarrollar un enfoque más científico y prospectivo para el análisis de las necesidades y la demanda.
- El márketing es el arquitecto de la sociedad de consumo, es decir, un sistema de mercado en el que el consumidor es continuamente explotado por el vendedor.

Por lo tanto, Lambin (2003) define al márketing (*figura 28*) como un proceso social dirigido a satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos y las organizaciones mediante la creación de un intercambio libre y competitivo de productos y servicios que proporcione utilidades al comprador.

Para Lambin (2003), esta definición le otorga al concepto de márketing tres dimensiones, tal como se aprecia en la *cuadro 5*:

Lambin (2003) afirma frecuente es reducir el dimensión de acción, de técnicas de venta operacional) y dimensión analítica estratégico).

que la tendencia más márketing a su es decir a un conjunto (márketing subestimar su (márketing



Fuente: Lambin (2003).

Figura 28
Definición de márketing

Cuadro 5: El concepto de orientación del márketing en la teoría

Componentes	Actividades	Posición organizativa
Análisis	El cerebro estratégico	Las unidades de negocio
Acción	El brazo comercial	La función de márketing
Cultura	Una filosofía empresarial	La corporación

Fuente: Lambin (2003).

A continuación se desarrollan algunos tópicos importantes para una mejor comprensión de los fundamentos ideológicos del márketing.

1) El principio de la soberanía del consumidor

Según Engell y Blackwell (1976), el comportamiento del consumidor «...son los actos de los individuos directamente relacionados con la obtención y uso de bienes económicos y servicios, incluyendo los procesos de decisión que preceden y determinan a estos actos». De acuerdo con Zaltman y Waliendorf (1979): «...son actos, procesos y relaciones sociales sostenidas por individuos, grupos y organizaciones para la obtención, uso y experiencia consecuente con productos, servicios y otros recursos».

Arellano (2000) sostiene que muchas veces no queda claro quién es el individuo al que se busca satisfacer ¿es aquel que busca el producto y lo compra (cliente)? o ¿es aquel que consume el producto comprado (consumidor)? En muchos casos, cliente y consumidor son la misma persona, pero no siempre es así. Desde un punto de vista estricto de márketing, en esta elección hipotética pero no inusual la opción de *privilegiar al consumidor* es más valedera porque si bien el cliente puede resultar de gran importancia para la decisión de compra, el enfocarse en lo fundamental o en primer lugar en sus necesidades antes que en las del consumidor puede atentar directamente contra la filosofía del márketing.

Lambin (2003) señala que la filosofía en la que se sustenta el márketing se basa en realidad en la teoría de las elecciones individuales mediante la aplicación del principio de la soberanía del consumidor, es decir, de la búsqueda del interés personal, pero apoyada en las cuatro ideas centrales de la economía de mercado:

- Las personas luchan por conseguir *experiencias gratificantes*.
- *La elección personal* determina lo que es o no gratificante.
- La mejor forma en que los individuos y las organizaciones consiguen sus objetivos es mediante *el intercambio libre y competitivo*.
- Los mecanismos de la economía de mercado están basados en el principio de la libertad individual y, especialmente, en *el principio de la soberanía del consumidor*.

Finalmente, Lamb, Hair y McDaniel (2006) afirman que las preferencias de los consumidores por productos y servicios están en constante cambio, por ello es importante conocer el comportamiento del consumidor para entender cómo los consumidores toman sus decisiones de compra y cómo usan y disponen de los bienes o servicios adquiridos.

2) Los campos de acción del márketing

Kotler (2001) se refería a una clasificación de cuatro mercados: de consumo, de negocios, globales y sin fines de lucro y gubernamentales.

- *Mercados de consumo*. En ellos las empresas venden bienes y servicios para el consumo masivo. Esto requiere conocer claramente a sus clientes-meta, determinar las necesidades que su producto satisfará y comunicar con vigor y creatividad el posicionamiento de la marca.
- *Mercados de negocios*. En ellos las empresas que venden bienes y servicios enfrentan a compradores profesionales bien capacitados e informados que son hábiles para evaluar ofertas competitivas. Los compradores de negocios adquieren bienes por la utilidad que obtienen en la fabricación o reventa de un producto a otros.
- *Mercados globales*. Las empresas que venden sus bienes y servicios en el mercado global enfrentan decisiones y retos adicionales: decidir en qué países se ingresará, cómo se ingresará, cómo adaptar las características del producto, etc. y, además, que estas decisiones se tomen en el marco de un sistema legal distinto, diferentes estilos de negociación, otros requisitos para comprar, etc.
- *Mercados sin fines de lucro y gubernamentales*. Las empresas que venden sus productos a organizaciones no lucrativas (iglesias, universidades, organizaciones caritativas, etc.) necesitan establecer con cuidado sus precios porque tales organizaciones tienen un poder de compra limitado.

Para Lambin (2003) los campos de acción del marketing se subdividen en tres ámbitos fundamentales: de consumo, industrial y social.

- *Márketing de consumo*: las transacciones se realizan entre las empresas y el consumidor final, individuos o familias.
- *Márketing industrial*: las dos partes que participan en el proceso de intercambio son empresas. Según Stanton, Etzer y Walker (2003), el marketing para el mercado empresarial es la comercialización de bienes y servicios entre los usuarios empresariales en oposición a los consumidores finales.
- *Márketing social*: abarca el campo de acción de las organizaciones no lucrativas.

Fischer y Espejo (2004) coinciden en los tipos de mercado desde el punto de vista del cliente: mercado del consumidor, mercado del productor o industrial, mercado del revendedor, mercado del gobierno y mercado internacional. Estos autores destacan hasta siete orientaciones que puede adoptar la mercadotecnia: a la producción, hacia el producto, a las ventas, al consumidor, al ambiente, hacia la competencia y a la mercadotecnia social, que se desarrollan a continuación.

- *Orientación a la producción*. Los objetivos comerciales de la organización se enfocan hacia adentro, específicamente a la capacidad productiva. En este caso, la mejor estrategia es mantener en crecimiento la producción y reducir los costos. Bajo este enfoque es poco probable que logren sobrevivir en el largo plazo, ya que se concentran únicamente en lo que pueden producir y no prestan atención a los cambios que ocurren en el mercado.
- *Orientación hacia el producto*. Los administradores declaran conocer con precisión lo que el cliente necesita por lo que, de inmediato y sin más cuestionamientos, se dan a la tarea de producirlo. Aquí, la mejor estrategia es trabajar alrededor de la calidad, por ser esta el factor clave para atraer y mantener clientes. Estas organizaciones pueden sobrevivir, pero solo en el corto plazo debido a que el consumidor, tarde o temprano, buscará otras organizaciones dispuestas a administrarse con una orientación que le ofrezca mayor satisfacción.
- *Orientación a las ventas*. Este enfoque se utiliza como medida urgente cuando las ventas se detienen por estar ancladas en una orientación que no da resultados. En este caso, la mejor estrategia consiste en crear un departamento de ventas poderoso.
- *Orientación al consumidor*. Esta sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, los deseos y los valores de un mercado-meta para adaptarse al suministro de los satisfactores deseados de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores. La mejor estrategia se basa en la identificación de las necesidades de los clientes

reales y potenciales, para luego enfocarse en la realización de un plan coordinado de productos y programas que consiga satisfacerlas; de esta manera, las utilidades se derivan de la satisfacción del cliente.

- *Orientación al ambiente.* Aquí la organización reconoce que tiene diferentes tipos de clientes, es decir, otros auditores que, como los consumidores, también tienen expectativas acerca de la organización (accionistas, empleados, gobierno, banqueros, intermediarios, medios de información, competidores y sociedad en general). La mejor estrategia parece ser contar con programas orientados a cubrir las expectativas de todo su auditorio y no solo de sus clientes.
- *Orientación hacia la competencia.* Busca hacer frente a las expectativas de los clientes más exigentes: la competencia. La mejor estrategia es contar con planes y programas que dejen fuera a los competidores al retener la lealtad de los clientes.
- *Orientación a la mercadotecnia social.* Se busca que los productos ofrecidos preserven o mejoren los intereses de la sociedad en el largo plazo, lo que incluye la búsqueda constante de mejores envases y productos reciclables.

Por su parte, Lamb, Hair y McDaniel (2006) plantean cuatro categorías de clientes importantes: productores, revendedores, gobiernos e instituciones.

- El segmento de *productores* del mercado de negocios que incluye personas y organizaciones orientadas a las utilidades que usan bienes y servicios adquiridos para producir otros productos, para incorporarlos en otros productos o para facilitar las operaciones diarias de la organización.
- El mercado de *revendedores* que incluye negocios al menudeo y al mayoreo que compran productos terminados y los revenden con una utilidad.
- Las *organizaciones gubernamentales* que incluyen miles de unidades de compras federales, estatales y locales; integran lo que podría ser el mercado único más grande para bienes y servicios del mundo.
- Las *instituciones* que buscan alcanzar metas diferentes a las metas de negocios estándar de utilidades, participación de mercado y rendimiento sobre la inversión (escuelas, hospitales, colegios y universidades, iglesias, sindicatos, organizaciones fraternales, clubes cívicos, fundaciones y otras organizaciones que no sean de negocios).

3) Las dos caras del marketing

Kotler (2001) y Lambin (2003) distinguen entre un marketing estratégico y un marketing táctico. La esencia del marketing estratégico es la fórmula «segmentación, selección y posicionamiento», mientras que en el marketing

táctico se desarrollan características específicas del producto, de los precios y de la distribución.

Para Lanning y Michaels (1988) existen por lo menos dos perspectivas del «proceso de entrega de valor». En la perspectiva tradicional, la empresa solo se encargaría de hacer algo y luego venderlo, por lo que se asume que la empresa sabe qué hacer y que el mercado comprará las unidades necesarias para generar utilidad a la empresa.

En la *figura 29* se aprecia una nueva perspectiva de los procesos de negocios que coloca al márketing al principio del proceso de planeación por lo que, en lugar de incidir en la producción y venta, las empresas se verían a sí mismas como parte de una sucesión de creación y entrega de valor que consta de tres fases: a) escoger el valor, b) proporcionar el valor y c) comunicar el valor.



Fuente: Adaptación de Lanning y Michaels (1988).

Figura 29
Perspectiva del proceso de entrega de valor

Según Lambin (2003), tal como se aprecia en la *figura 30*, la aplicación de la filosofía de márketing supone la adopción de un doble enfoque por parte de la empresa: márketing estratégico y márketing operativo.

De acuerdo con Lambin (2003), existe un «error común» que asocia el proceso de mercado solo al enfoque de la acción (operativo) y no al enfoque analítico (estratégico). Estos dos conceptos, como muestra la *figura 29*, son complementarios:

El márketing operacional es un proceso orientado a la acción, cuya planificación se sitúa a corto o mediano plazo y se dirige a los mercados y segmentos existentes. Por su parte, el márketing estratégico es principalmente el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. La función del márketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los segmentos o mercados existentes o potenciales, sobre la base de un análisis de las diversas necesidades que se pueden encontrar.



Fuente: Lambin (2003).

Figura 30
Las dos caras del marketing

5.2. El papel del márketing en la empresa

Gronroos (1990) muestra «la función tradicional del márketing» que fue la de intermediar entre la producción y el consumo, tal como se aprecia en la figura 31.

En palabras de Lambin (2003):

...la función del márketing en una economía de mercado es la organización de un intercambio libre y competitivo que garantice la adecuación eficaz entre la oferta y demanda de productos y servicios. Esta actividad no es espontánea y exige actividades de enlace de dos tipos: la organización del intercambio (flujo físico de bienes desde el lugar de fabricación hasta el lugar de consumo) y la organización de la comunicación (flujo de información que precede, acompaña y sigue al intercambio para cubrir de forma eficaz las necesidades de oferta y demanda). La función del márketing en la sociedad es la organización de la comunicación y el intercambio entre vendedores y compradores.

En la figura 32 se aprecia que la función esencial del márketing operativo es la de generar volumen de negocios, lo que se traduce en un programa de fabricación por parte del departamento de producción y en un programa de almacenaje y distribución física por parte de los servicios comerciales de la empresa. Por lo tanto, el márketing operativo es un factor decisivo para el rendimiento y los resultados de la empresa.



Fuente: Gronroos (1990).

Figura 31
Papel tradicional del márketing

Por su parte, el papel del márketing estratégico es: a) orientar a la empresa hacia las oportunidades en el mercado o b) crear oportunidades atractivas, esto es, oportunidades que se adapten a sus recursos y su saber hacer y que ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad.



Fuente: (2003).

Figura 32
Papeles del márketing en la empresa

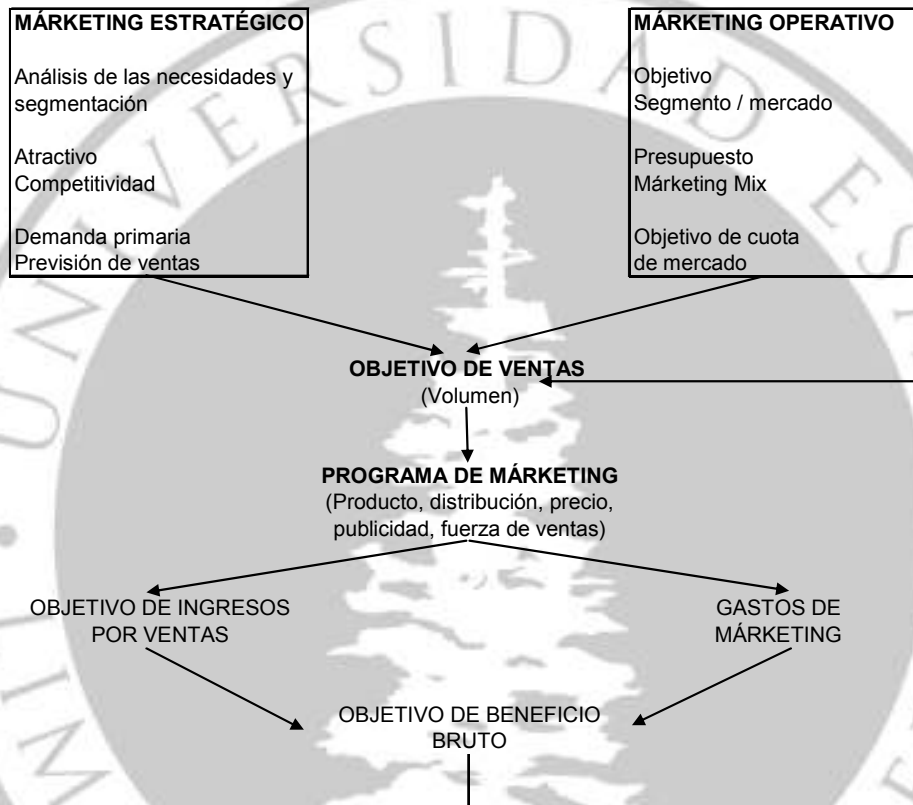
En la *figura 33*, se observa que para Lambin (2003):

...independientemente de que un producto sea promovido por el mercado o por la empresa, debe ser sometido al proceso del márketing estratégico para evaluar su viabilidad económica y financiera. Las relaciones entre el departamento de investigación y desarrollo, el departamento de operaciones y el márketing estratégico son decisivas a este respecto. La elección del producto-mercado que surge de esta confrontación es de vital importancia a la hora de determinar la capacidad de producción y las decisiones de inversión, y por lo tanto es crucial para mantener el equilibrio de la estructura financiera de la empresa.

Además, como se aprecia en la *figura 33*, Lambin (2003) señala:

...la comparación entre los objetivos de cuota de mercado y las previsiones de demanda en cada uno de los productos-mercado permite, en primer lugar,

desarrollar un objetivo de venta en términos de volumen y, seguidamente, en términos de facturación, teniendo en cuenta la política de precios adoptada. El beneficio bruto se obtiene después de la deducción de los costes de fabricación directa, de los posibles costes fijos para estructuras propias, de los gastos de márketing destinados a la fuerza de ventas, la publicidad y actividades promocionales que se incluyen dentro del presupuesto de márketing. Este beneficio bruto es la contribución del producto-mercado a la empresa; debe cubrir los gastos generales de explotación y dejar también un beneficio neto.



Fuente: Lambin (2003).

Figura 33
El proceso integrado del marketing

Como resumen de lo visto hasta el momento en este capítulo se puede señalar que el márketing tiene distintos fundamentos ideológicos tales como la soberanía del consumidor, los campos de acción (consumo, industrial y social, por ejemplo) y las dos caras del márketing: estratégico (analítico) y operativo (táctico). En este sentido, es dentro del papel del márketing en la empresa que se aprecia la verdadera integración del márketing que se ve en la *figura 33* en donde, gracias a las interrelaciones entre el márketing estratégico y el márketing operativo, se observa la verdadera relevancia del márketing estratégico como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

5.3. Conceptos centrales de márketing

En esta sección se definen los siguientes conceptos centrales de márketing: mercados-meta y segmentación, necesidad y deseo, producto u oferta, valor y

satisfacción, intercambio y transacciones, relaciones y redes, canales de márketing, cadena de abasto, competencia y mezcla de márketing.

1) Mercados-meta y segmentación

Kotler (2001), define *la segmentación de mercados* como el proceso de identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y combinaciones de márketing. Luego, la empresa decide qué segmentos representan la mejor oportunidad, es decir, aquellos cuyas necesidades puede satisfacer mejor. La empresa desarrolla una estrategia de mercado para cada *mercado seleccionado*. La oferta se posiciona en la mente de los compradores-meta como una que proporciona ciertos beneficios centrales.

Desde el punto de vista de Lambin (2003):

...las compañías consideran que es esencial alejarse progresivamente del márketing de masas y adoptar una estrategia de márketing focalizada, centrada en un grupo de clientes. Esta identificación de grupos de clientes-objetivo constituye la segmentación del mercado, en la que el mercado total se descompone en subgrupos, con necesidades y comportamientos de compra similares.

Para Lamb, Hair y McDaniel (2006): «el *mercado-meta* es un grupo definido que los gerentes suponen que es más probable que adquiera el producto de una empresa».

Asimismo, para que sea útil, un *programa de segmentación* debe producir segmentos que cumplan cuatro criterios básicos: a) substanciación (tamaño suficiente que garantice el desarrollo y mantenimiento de una mezcla especial de márketing); b) capacidad de identificación y medición (segmentos identificables y con tamaño mensurable); c) facilidad de acceso (ser capaz de llegar a los miembros de los segmentos-meta con mezclas de márketing adaptadas); y d) capacidad de respuesta (los mercados se pueden segmentar usando cualesquiera criterios que parezcan lógicos).

Para Ferrell y Hartline (2006), los mercadólogos participan en *la segmentación de mercados* cuando dividen el mercado total en grupos o segmentos más pequeños, relativamente homogéneos, que comparten necesidades, deseos o características similares. Cuando un mercadólogo selecciona uno o más *mercados-meta*, identifica uno o más segmentos de individuos, negocios o instituciones hacia los que se dirigen los esfuerzos de la empresa.

2) Necesidad y deseo

Kotler (2001) señala que *las necesidades* describen cosas básicas que la gente quiere (alimentos, aire, agua, etc.); mientras que para Lamb, Hair y McDaniel (2006) el reconocimiento de una necesidad ocurre cuando los consumidores

enfrentan un desequilibrio entre estados reales y estados deseados. Según Lambin (2003), el diccionario define *necesidad* como un requisito natural (necesidad innata) o de la vida social (necesidades derivadas o necesidades adquiridas).

Kotler (2001) considera que hay también necesidades intensas de esparcimiento, educación y entretenimiento que se convierten en *deseos* cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad. Los deseos son moldeados por la sociedad en que se vive. Para Lamb, Hair y McDaniel (2006), *el deseo* existe cuando alguien tiene una necesidad no satisfecha y ha decidido que un bien o un servicio en particular pueden satisfacerla.

3) Producto u oferta

Kotler (2001) afirma que la gente satisface sus necesidades y deseos con productos. Un *producto* es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Los principales tipos de *ofertas* básicas son: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. Una marca es un ofrecimiento de una fuente conocida.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2006): «...un producto puede definirse como cualquier cosa, favorable o desfavorable, que una persona recibe en un intercambio. Un producto puede ser un bien tangible, un servicio, una idea o cualquier combinación de los tres». Por su parte, una oferta de producto es el surtido de este o una mezcla de mercancías: «Desarrollar una oferta de productos es cuestión de la amplitud (selección de productos ofrecidos) y de la profundidad del surtido (cantidad de marcas ofrecidas con cada selección)».

4) Valor y satisfacción

Para Seto (2004): «...la satisfacción del cliente ha demostrado ser en numerosos estudios un importante antecedente de las intenciones de comportamiento de los clientes (Taylor y Baker, 1994; Rust y Oliver, 1994; etcétera); siendo considerada una de las variables clásicas o tradicionales en el estudio de la fidelidad».

Seto señala también que «...de la revisión de literatura pueden desprenderse dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente: aquellas que enfatizan la satisfacción como un resultado y aquellas que dan una mayor importancia a la satisfacción como un proceso». En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar mayor atención a los procesos de percepción, evaluación y psicológicos que se combinan para generar satisfacción.

Además, Seto (2004) sostiene que la satisfacción es diferente cuando se trata de una transacción específica o una transacción acumulativa: «Desde la

perspectiva de la transacción específica, la satisfacción del cliente es vista como un juicio evaluativo post-elección de un acontecimiento de compra específica (Oliver, 1980), mientras que la satisfacción del cliente acumulativa es una evaluación global basada en la compra y consumo experimentado con un bien o servicio durante el tiempo (Fornell, 1992)».

Kotler (2001) ya señalaba que un negocio debe verse como un proceso de satisfacción de clientes, por ello, el producto u oferta tendrá éxito si entrega valor y *satisfacción* al comprador-meta. Se define *el valor* como el cociente entre lo que el cliente obtiene y lo que da. El cliente obtiene beneficios e incurre en costos. Hay diversas maneras de aumentar el valor de la oferta al cliente: incrementar los beneficios, reducir los costos o cualquier combinación de estas posibilidades.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2006): «el valor para el cliente es la relación de los beneficios con el sacrificio necesario par obtener esos beneficios». Por otro lado, «la satisfacción al cliente es la sensación de que un producto cumple o excede las expectativas del cliente».

Para Valenzuela, García de Madariaga y Blasco (2006): «el valor representa no lo que el producto o servicio hace, sino el impacto que tiene en la vida del cliente».

Por su parte, Knox y Maklan (1998) señalan que «la oferta de valor» es una afirmación sobre la experiencia que recibirán los clientes con el producto, por lo que trasciende a un simple posicionamiento de algún atributo del producto. Lambin (2003) indica que se necesita crear un intercambio de productos y servicios que le proporcione «utilidad» al comprador.

5) Intercambio y transacciones

Para Kotler (2001), el intercambio es una de las cuatro formas en las que una persona puede obtener un producto. La persona puede producir ella misma el bien o servicio, puede usar la fuerza para obtener un producto, puede pedir el bien o servicio o bien puede ofrecer un producto, un servicio o dinero a cambio de algo que desea. *El intercambio* implica obtener de alguien un producto deseado ofreciendo algo a cambio. El intercambio es un proceso más que un suceso: dos partes realizan un intercambio si entre ellas negocian. *La transacción* es un intercambio de valores entre dos o más partes. Una transacción no es lo mismo que una transferencia porque, en esta, A entrega X a B, pero no recibe nada tangible a cambio.

Para Lamb, Hair y McDaniel (2006), el concepto de intercambio significa que las personas entregan algo para recibir algo que prefieren tener. El intercambio puede darse solo si existen las cinco condiciones siguientes: a) debe haber al menos dos partes, b) cada parte tiene algo que podría ser de valor para la otra, c) cada parte es capaz de comunicación y entrega, d) cada parte es libre de aceptar o rechazar la oferta de intercambio, y e) cada parte cree que es apropiado o deseable tratar con la otra.

6) Relaciones y redes

Según Kotler (2001), el *márketing de transacciones* forma parte de una idea más amplia llamada *márketing de relación* que tiene como propósito establecer relaciones de largo plazo, mutuamente satisfactorias, entre las partes clave –clientes, proveedores, distribuidores– con el fin de ganar y retener su preferencia y compras de largo plazo. El resultado final del *márketing de relación* es la creación de un activo único de la empresa llamado *red de marketing*, formada por la empresa y las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, distribuidores, detallistas, agencias publicitarias y otros) que la apoyan y con las que ha establecido relaciones de negocios mutuamente beneficiosas.

Ferrell y Hartline (2006) destacan la importancia del *desarrollo y el mantenimiento de las relaciones con los clientes* porque durante la última década los mercadólogos se han dado cuenta de que pueden aprender más sobre sus clientes, y obtener mayores utilidades, si establecen con ellos relaciones de largo plazo. Para conseguir este objetivo es necesario que olviden el *márketing de transacciones* y adopten un enfoque de *márketing de relaciones*.

Para Lamb, Hair y McDaniel (2006): «el *márketing de relaciones* es una estrategia que significa forjar asociaciones a largo plazo con los clientes».

7) Canales de marketing

Kotler (2001) señala que para llegar a un mercado-meta los mercadólogos utilizan tres tipos de canales: *canales de comunicación* (para entregar y recibir mensajes de los compradores-meta), *canales de diálogo* (correo electrónico y números telefónicos sin cargo por larga distancia) y *canales de distribución* (para exhibir o entregar el producto físico o el servicio al comprador o usuario).

Según Lamb, Hair y McDaniel (2006):

...un canal de *márketing* puede verse como una tubería a través de la cual fluyen al consumidor los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento y pago, así como el riesgo asociado hasta llegar al consumidor final. Formalmente, un canal de *márketing* (también llamado de distribución) es una estructura de negocios y organizaciones interdependientes que van desde el punto de origen del producto al consumidor con el propósito de mover productos a su destino de consumo final.

8) Cadena de abasto

Kotler (2001) describe un canal más largo que se extiende desde las materias primas, pasando por los componentes, hasta los productos terminados que se llevan a los compradores finales. La cadena de abasto representa un sistema de entrega de valor.

Para Lamb, Hair y McDaniel (2006): «la cadena de abasto es la cadena conectada de todas las entidades de negocios, tanto internas como externas para la compañía, que realizan o apoyan las funciones del canal de márketing».

Knox y Maklan (1998) señalan que «el sistema de entrega de valor» bien gestionado por la empresa permitirá que la promesa sobre una experiencia total recibida por el consumidor se cumpla.

9) Competencia

Arellano (2000) destaca que:

...la competencia entre empresas en los mercados de los países desarrollados se convirtió rápidamente en una pesadilla para productores y clientes. En efecto, el público se vio confrontado al acecho de los vendedores de diversas empresas que les ofrecían prácticamente el mismo producto de manera insistente. Por su parte, las empresas gastaron cantidades enormes en publicidad y vendedores, y debieron bajar sus niveles de utilidad para ofrecer mejores precios que la competencia.

Ante esta situación, pronto algunos empresarios se dieron cuenta de que estaban obligando al consumidor a adaptarse a sus productos, en lugar de que las empresas se adaptaran a las necesidades de los consumidores.

Kotler (2001) señala que la competencia incluye todos los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiese considerar. Se distinguen cuatro niveles de competencia con base en cuán sustituibles sean los productos: competencia de marca, competencia de industria, competencia de forma y competencia genérica.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2006): «...ninguna empresa depende exclusivamente de ideas generadas internamente para nuevos productos. Una buena parte del sistema de inteligencia de márketing de cualquier organización debe monitorear el desempeño de los productos de los competidores».

10) Mezcla de márketing

De acuerdo con Kotler (2001) es el conjunto de herramientas que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de márketing en el mercado-meta.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2006), una de las tres actividades de la estrategia de márketing es desarrollar y mantener una *mezcla de márketing* (producto, distribución, promoción y asignación de precios) que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados-meta. Las otras dos actividades son seleccionar uno o más mercados-meta y establecer objetivos de márketing.

Para Ferrell y Hartline (2006), las decisiones sobre *la estrategia de márketing* son importantes porque esta describe la manera en que la organización va a cubrir las necesidades y los deseos de sus clientes. También puede incluir las

actividades relacionadas con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de referencia, como los empleados o los socios de la cadena de abastecimiento.

Lauterborn (1990) sugirió, tal como se ve en el *cuadro 6*, que se pueden vincular las cuatro P de la parte vendedora con las cuatro C del cliente.

Cuadro 6. Vínculo de variables relevantes para vendedor y para cliente

CUATRO P	CUATRO C
PRODUCTO: variedad de producto, calidad, diseño, características, nombre de marca, empaque, tamaños, servicios, garantías, devoluciones.	Solución para el cliente
PRECIO: precio de lista, descuentos, complementos, periodo de pago, condiciones de crédito.	Costo para el cliente
PLAZA: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte.	Conveniencia
PROMOCIÓN: promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, márketing directo.	Comunicación

Fuente: Adaptación de Lauterborn (1990).

En el *cuadro 7* se muestran los conceptos centrales de márketing y su relación con los temas ya revisados en los tres capítulos anteriores: las organizaciones, la ventaja competitiva y los conceptos económicos y financieros.

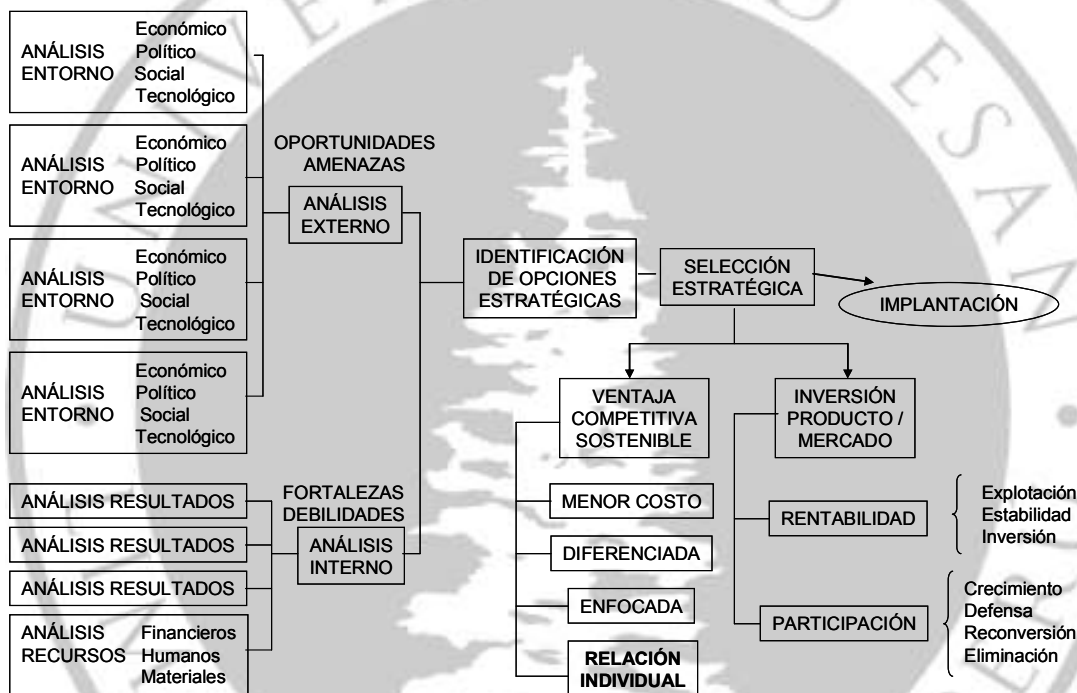
Cuadro 7. Utilización de conceptos de márketing en los tres capítulos anteriores

Concepto central	Cap. 1: Las organizaciones	Cap. 2: La ventaja competitiva	Cap. 3: Conceptos económicos y financieros
MERCADOS-META Y SEGMENTACIÓN	Hax y Majluf (1995), al referirse a cómo alcanzar el objetivo de las organizaciones, destacaban el papel de la segmentación.		Basile (1996) señalaba que el Principio de Pareto permitía ordenar los factores por su impacto en el resultado, de tal forma que aislaba el 20% superior de causas para su posterior análisis y acción.
NECESIDAD Y DESEO		Se revisaron los diferentes modelos para desarrollar la ventaja competitiva desde el tradicional Modelo de Porter hasta el Modelo Delta de Hax. Todos y cada uno de estos señalan la importancia de hacer y/o dar al mercado «cosas» (productos u	

		ofertas) que le permitan aplacar sus necesidades y deseos, que son elementos esenciales del concepto de marketing.	
VALOR Y SATISFACCIÓN		Álvarez (2003) se refería a desarrollar una estrategia que cree valor tanto para el cliente como para el accionista. Mientras que Porter (1985) señalaba que la ventaja competitiva provenía fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes.	
INTERCAMBIO Y TRANSACCIÓN			Se trata el tema intercambio y transacciones cuando Damodaran (1999) señala que dentro de las decisiones para maximizar el valor una de las más importantes es la de invertir en proyectos que brinden un mayor retorno.
RELACIONES Y REDES		Branderburger y Nalebuff (1995) señalaban la importancia para las organizaciones de generar relaciones simultáneas de competencia y cooperación con todos los clientes, competidores y proveedores complementadores.	
CANALES DE MÁRKETING		Branderburger y Nalebuff (1995) destacaban la importancia de las relaciones de competencia y de cooperación con todos los clientes, competidores y proveedores complementadores (como, por ejemplo, los canales de marketing).	
CADENA DE ABASTO		La red de valor incorpora la importancia para la	

		organización de la cadena de abasto.	
COMPETENCIA		Morales y Pech (2000) destacaban en su modelo la importancia de los recursos específicos que generan una empresa única, lo que, finalmente, incide en su posición de competencia.	

Elaboración propia.



Fuente: Alet (2000).

Figura 34
Esquema de dirección estratégica de mercado

5.4. El concepto de marketing

Lambin (2003) señala que es interesante seguir la historia de la evolución del marketing con el fin de comprender su función actual. Con este propósito, se pueden distinguir tres fases, cada una caracterizada por diferentes objetivos prioritarios de marketing: pasivo, operativo (organizativo) y estratégico (activo).

- El *marketing pasivo* es una forma de organización que prevalece en un entorno económico caracterizado por la existencia de un mercado potencialmente importante en el que hay escasez de oferta, lo que hace que la capacidad de producción disponible sea insuficiente para cubrir las necesidades del mercado. La demanda es superior a la oferta, por lo que la existencia de necesidades conocidas y establecidas y el débil ritmo de innovación tecnológica son los factores que incitan por igual a la adopción de este estilo de marketing.

- El *márketing operativo* pone el acento en el concepto de la venta. Este enfoque surge como consecuencia de los cambios observados en la economía: la aparición de nuevas formas de distribución, la ampliación geográfica de los mercados y el desarrollo de la política de marca. Su objetivo prioritario es la creación de una organización comercial eficaz, tornándose menos pasivo el papel del *márketing*. Se trata de buscar y organizar mercados para los productos fabricados. El concepto de venta es una característica que se encuentra con frecuencia presente en el *márketing organizativo*.
- El *márketing estratégico* tiene como objetivos prioritarios la detección de segmentos o nichos de mercado con suficiente potencial de crecimiento, el desarrollo de nuevos conceptos de producto, la diversificación de la cartera de productos de la empresa, el hallazgo de una ventaja duradera y el diseño de una estrategia de *márketing* para cada unidad de negocio. El componente de análisis del concepto del *márketing* se convierte en la principal técnica de gestión.

Kotler (2001) afirma que el concepto de *márketing* sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidoras en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a sus mercados-meta. También señala que Theodore Levitt (1960) trazó un perspicaz contraste entre los conceptos de venta y *márketing*:

...la venta se concentra en las necesidades del vendedor; el *márketing*, en las necesidades del comprador. La venta se obsesiona con la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero; el *márketing*, con la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y todo el cúmulo de cosas asociadas a su creación, entrega y consumo final.

Para Kotler (2001), tal como se ve en la *figura 35*, el concepto de *márketing* se apoya en cuatro pilares: mercado-meta, necesidades del cliente, *márketing* integrado y rentabilidad.

En lo que se refiere al concepto de venta, Kotler (2001) sostiene:

...los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización. Por ello, la organización debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción. [...]. La mayor parte de las empresas practican el concepto de venta cuando tienen una saturación de la producción: su objetivo es vender lo que producen en lugar de producir lo que el mercado quiere.

Según Lambin (2003): «...el *márketing operativo* ha fomentado el desarrollo del concepto de la venta, el cual implica un cierto grado de agresividad comercial, con la suposición implícita de que el mercado es capaz de absorberlo todo si se le somete a la suficiente presión».

Ferrell y Hartline (2006) sostienen:

...como la fuerza de ventas tiene un efecto directo sobre los ingresos por las ventas y la satisfacción del cliente, su administración efectiva es vital para la estrategia de marketing de una empresa. Además de generar resultados de desempeño, con frecuencia la fuerza de ventas crea la reputación de la compañía, y la conducta de los vendedores determina la ética que se percibe por parte de toda la empresa.

Para Lamb, Hair y McDaniel (2006): «...las ventas personales son una situación de compra en la que dos personas se comunican en un intento por influir una en la otra. En esta dualidad, tanto el comprador como el vendedor tienen objetivos específicos que ambos desean alcanzar».



Fuente: Kotler (2001).

*Figura 35
Determinantes del valor entregado al cliente*

5.4.1. Nuevas tendencias en ventas

De acuerdo con Costa (2006):

...el directivo, una vez convencido de mantener el área de ventas, se plantea la relación necesaria con marketing, sobre todo en una empresa donde todos los especialistas funcionales están ya orientados al mercado y que, por tanto, deben convivir las tres dimensiones de dicha orientación empresarial: a) la cultura de la orientación al cliente, b) la estrategia de elección de mercados y productos y c) la táctica (como apoyo en los análisis de mercado potencial, en la previsión de ventas y en el desarrollo de elementos de comunicación).

A continuación, el autor indica que las tendencias de la organización de ventas se orientan a reforzar la capacidad de retener a los clientes, potenciar al proveedor preferente y concentrarse en la gestión del precio de venta. A partir

del concepto de arquitectura de ventas, se construyen propuestas de interrelación entre los distintos especialistas en los siguientes aspectos:

- a) Hacia la externalización de la función de ventas: mientras que los especialistas tradicionales se mantienen actualizando su peso, dimensiones y funciones, el especialista transaccional se enfrenta a clientes demandantes de información, más conocedores de las alternativas en producto y, por tanto, es necesario redefinir las políticas de captación, formación y motivación para estos profesionales. La relación con los clientes se centra en los costes, se plantea la evolución de la función de ventas hacia la externalización de la misma, con efecto acordeón, gestionado y planificado por un núcleo duro interno centrado en los costes que conlleva la función.
- b) *Key account manager*. la mayoría de los sectores consolida una venta consultiva: más cercana al cliente. Estos denominados clientes clave, *key account*, se definen a partir de los siguientes criterios: volumen de compra relevante, en importe total y ponderado, involucra a diferentes personas, de distintas funciones en su proceso de compra, compra a través de unidades organizacionales dispersas geográficamente y, también, espera una atención especializada y servicios complementarios. Como conclusión de las características anteriores, nos encontramos ante un cliente que requiere una relación cooperativa a largo plazo.
- c) Venta *entrepreneur* de desarrollo: aquí las relaciones estratégicas entre dos organizaciones, con equipos mixtos, con una voluntad de desarrollar negocio donde antes nunca había existido.
- d) Optimizar el control, medición y gestión del ROI: un eje común a las diferentes tipologías de las funciones de ventas será optimizar el control, medición y gestión del ROI de su actividad, tanto por cliente como por actividad operacional, la venta transaccional, centrándose en costes y la venta de desarrollo en la creación de valor para el cliente. Su objetivo se basa en comprender las implicaciones de coste y gestión para ser rentable, gestionar cada cuenta a partir de *la rentabilidad a largo plazo* y, finalmente, ser capaz de concentrarse en las cuentas de alta rentabilidad potencial.
- e) Optimizar la relación con márketing: la organización de ventas se mantendrá si optimiza la relación con márketing. Ambas funciones son interdependientes y requieren información y *outputs* del otro departamento para cumplir sus objetivos. La empresa debe desarrollar mecanismos informales de colaboración y formales de integración entre ambos grupos de profesionales. Las medidas organizativas han de potenciar los siguientes resultados: a) la importancia de la confianza interpersonal, b) las carreras interdepartamentales de los directivos y c) la explícita declaración de dirección de voluntad y prioridad de esta interrelación.

Finalmente, y como importante conclusión, Costa (2006) sostiene que realmente no es necesaria una fuerza de ventas:

Las empresas inician la migración desde una fuerza de ventas hacia una arquitectura de diferentes especialistas en ventas y gestores de diversos segmentos de clientes con tipologías de venta distintas. En este contexto, su permanencia como función queda supeditada a que sepamos darle la

estructura necesaria, en grados de especialización, control de su actuación e interrelación con funciones vinculadas al cliente, para que sigan creando valor para sus clientes y la propia empresa.

5.4.2. Principales actividades y decisiones de marketing

Las organizaciones deben enfrentar diversas actividades y decisiones al comercializar sus productos entre los clientes. Estas actividades varían en complejidad y alcance, como se verá a continuación.

1) Planeación estratégica

Ferrell y Hartline (2006) señalan que la planeación estratégica es una estrategia que resume el plan para que una organización logre el éxito. El marketing efectivo requiere de una planeación estratégica adecuada en los distintos niveles de una organización. Para tener una probabilidad de éxito razonable, los planes de marketing se deben desarrollar con una amplia perspectiva de su adaptación a los planes estratégicos de los niveles intermedio y superior de la empresa.

Para Kotler (2001):

...la planeación estratégica orientada al mercado es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El propósito de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento.

Lambin (2003) destaca que cada empresa está obligada a formular previsiones por lo menos en tres áreas de gestión: inversiones requeridas, programa de producción necesario y liquidez financiera. Además, la planificación tiene otras ventajas en lo que se refiere a la planificación estratégica: expresa el sistema de valores o filosofía del directivo de la empresa, explica el origen de la empresa y su situación actual, facilita la coordinación entre las funciones, sirve como instrumento de seguimiento de las acciones emprendidas, minimiza las consecuencias cuando la empresa se ve desbordada por cambios imprevistos en el mercado y fomenta una gestión más rigurosa de los recursos escasos.

2) Investigación y análisis

Para Ferrell y Hartline (2006) la investigación y el análisis son importantes porque la planeación estratégica depende de la disponibilidad y interpretación de la información. Aunque el análisis de los clientes es vital para el éxito del plan de marketing, la organización también debe tener acceso a otros tres tipos de información y análisis: análisis interno, análisis competitivo y análisis del medio ambiente.

Para Kotler (2001), la investigación de mercados es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.

Lambin (2003) señala: «el papel de la investigación de márketing es proporcionar datos sobre el mercado para ayudar a la dirección a adoptar e implementar inmediatamente una orientación al mercado». La investigación de mercado desempeña cuatro funciones fundamentales: a) diagnóstico de una necesidad de información, b) selección de las variables que se tienen que medir, c) responsabilidad por la validez interna y externa de la información recogida, y d) transferencia de la información a la dirección.

Para este autor, la investigación de mercado tiene su utilidad en la toma de decisiones del márketing operacional y estratégico, cuyos objetivos son: a) ayudar a la comprensión del mercado, b) ayudar a la toma de decisiones y c) ayudar al control.

3) Decisiones de precios

En el *capítulo 4* se vio que, según Meneses, Del Castillo y Osorio (2005), *el precio* de una empresa es la cantidad en la que el vendedor y el comprador acuerdan realizar una operación de compraventa de un negocio que no tiene que coincidir exactamente con *el valor* que se establece en la valorización.

Para Ferrell y Hartline (2006) estas decisiones son importantes por varias razones: a) el precio es el único elemento de la mezcla de márketing que da lugar a ingresos y utilidades, b) el precio normalmente tiene una conexión directa con la demanda del cliente, c) es el elemento más fácil de cambiar en la mezcla de marketing, y d) es una importante clave de calidad para el cliente.

De acuerdo con Kotler (2001), la empresa tiene que considerar muchos factores al establecer su *política de precios*, aunque se pueden señalar seis pasos: a) seleccionar el objetivo de fijación de precios; b) determinar la demanda; c) estimar los costos; d) analizar los costos, precios y ofertas de los competidores; e) escoger un método de fijación de precios; y f) seleccionar el precio final.

Según Lambin (2003):

...desde el punto de vista de la empresa, el problema del precio tiene dos aspectos: el precio es un instrumento para estimular la demanda, como la publicidad, y al mismo tiempo es un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. La elección de una estrategia de precio implica el respeto a dos tipos de coherencia: la coherencia interna, es decir, la determinación del precio del producto en relación con las restricciones de coste y de rentabilidad, y la coherencia externa, es decir, la determinación del precio del producto teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y el precio de los productos de la competencia.

El precio es el único elemento de la mezcla de márketing que genera ingresos y es el que mayor visibilidad tiene de cara al mercado y los competidores.

5.5. Evolución del concepto de márketing

En esta sección se presentan las principales características de los modelos de márketing prevalecientes en la actualidad los cuales reflejan de alguna manera la evolución del enfoque mismo. Para ofrecer el panorama de la evolución que ha tenido el concepto de márketing se presentan los cuadros 8, 9 y 10.

En el cuadro 8, basado en el trabajo de Schoell y Guiltinan (1991), se aprecian las referencias más remotas del concepto de márketing, entre el siglo XVII y mediados del siglo XX.

Cuadro 8. Evolución del concepto de márketing entre 1600 y 1950

1600	1700	1800-1850	1850-1900	1900-1950	1950-...
El productor y el consumidor son una misma persona o grupo de personas.	Separación de las actividades de producción y de consumo. Oferta de mercado a medida de los clientes.	Inicio de la producción especulativa.	Aparecen los especialistas en ventas para mejorar la distribución.	Cambio de un mercado de venta a un mercado de compra.	Surgimiento de nueva mercadotecnia como técnica.

Fuente: Adaptado de Schoell y Guiltinan (1991).

En el cuadro 9 se aprecia, de acuerdo con Swift (2001), la caracterización de las principales tendencias contemporáneas, empezando en el márketing masivo hasta llegar al márketing uno a uno.

A lo largo de la evolución mostrada en el cuadro 9, se aprecia que el márketing ha ido reduciendo en forma paulatina su unidad de análisis, desde un márketing masivo hacia uno más personalizado. En lo que se refiere al «márketing uno a uno», Peppers y Rogers (1996) señalan: «...la idea fundamental es que si se quiere ser capaz de competir eficazmente utilizando tecnologías 1 x 1 primero se tendrá que modificar completamente el modo de concebir y abordar el acto mismo de la competencia».

Cuadro 9. Evolución del márketing anterior al «márketing relacional»

Márketing masivo	Márketing de metas	Márketing orientado a los clientes	Márketing uno a uno
<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado. • Ventas individuales. • Segmentación limitada. • Campañas enormes. • Ineficiente para costos. • Trato individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas segmentadas. • Márketing para pequeños segmentos. • Orientado hacia los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte con clientes. • Valor para toda la vida. • Distribución por modelo. • Perfeccionamiento del cliente. • Tratos múltiples. • Orientado al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación interactiva. • Conciliación en tiempo real • Televisión interactiva. • Páginas de Internet activas. • Interacción con clientes. • Relación de uno a uno

<ul style="list-style-type: none"> • Orientado hacia las transacciones. • Número de relaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> • Amplitud de relaciones. • Orientado por los hechos. 	<ul style="list-style-type: none"> • uno. • Márketing en tiempo real. • Orientado por pronósticos.
---	--	--	---

Fuente: Swift (2001).

Las premisas fundamentales del paradigma 1 x 1 son: a) la participación por cliente, no la participación en el mercado; b) colaborar con los clientes; c) diferenciar a los clientes, no solo a los productos; d) economías de alcance, no economías de escala; e) administrar a los clientes, no solo a los productos; f) establecer un diálogo con los clientes; g) llevar los productos a los clientes, no los clientes a los productos; h) ganar dinero protegiendo la intimidad, no amenazándola; y i) la sociedad a la «velocidad de la luz».

Esta evolución es destacada por Sáinz de Vicuña (2002), quien señala:

...a lo largo del tiempo, el márketing ha cambiado radicalmente para adaptarse al comportamiento del cliente. En los primeros tiempos de exceso de demanda, el planteamiento era pasivo: la empresa se centraba en el producto y en sus preocupaciones internas (perspectiva de dentro a dentro), no en las expectativas de los clientes. A medida que el cliente aumentaba sus exigencias, el márketing operativo asumía como prioridad la construcción de una organización comercial eficiente, con el fin de controlar la demanda y lograr la fidelidad del cliente.

El *cuadro 10a* presenta los principales especialistas, características y contribuciones en los inicios y formación del concepto de márketing según la adaptación hecha por Nova (2005) de los trabajos de Vargo y Lusch (2004) y de Bartels (1976).

Cuadro 10a. Principales características del concepto de márketing

Periodo	Denominación (Vargo y Lusch, 2004)	Características clave	Denominación (Bartels, 1976) y características clave
1900-1910	F O R M A C I Ó	La preocupación central estuvo puesta sobre la transacción o	PERIODO DE DESCUBRIMIENTO El inicio de la década presenció el surgimiento del pensamiento sobre márketing. Fue el despertar de un periodo en el que se asumió que existían problemas en la distribución. Comenzó la recopilación ordenada de información de mercado. Se adoptaron conceptos de disciplinas establecidas tales como economía, psicología, sociología y administración científica, para la mejora de la práctica comercial y la gestión.
	I Ó		PERIODO DE CONCEPTUALIZACIÓN La mayor parte de los conceptos

<p>1910-1920</p>	<p>N I C I O S</p> <p>N D E</p>	<p>el resultado (<i>output</i>) y sobre la forma en la que las instituciones que desarrollaban funciones de márketing agregaban valor a los artículos.</p>	<p>básicos del márketing se cristalizan. El término márketing se agrega a los términos más familiares de distribución, negocio y comercio. Para Butler, el márketing era una labor de coordinación, planificación de los esfuerzos de mercadeo y gestión de las complejas relaciones entre los variados factores involucrados en el negocio que deben ser considerados primero por el distribuidor que desea establecer su campaña con sumo cuidado. Shaw distinguió tres operaciones básicas en los negocios: producción, distribución y funciones de facilitación o administración. Además, señaló que los negocios están relacionados con el movimiento (transferencia) de una fuente a otra, específicamente, un movimiento en el cambio de la forma, denominado producción, o un movimiento en el cambio de lugar y propiedad, denominado distribución. Por lo tanto, Shaw concibió el márketing como EN PERMANENTE MOVIMIENTO.</p>
<p>1920-1930</p>	<p>M Á R K E T I N G</p> <p>F O R M A</p>	<p>El márketing proveía, principalmente, una utilidad temporal y espacial y un objetivo central fue la posesión de dicha utilidad (creando una transferencia de título y/o venta). Un enfoque centrado en las funciones es el comienzo del reconocimiento de los recursos operativos.</p>	<p>PERIODO DE INTEGRACIÓN Se postulan los principios del márketing y el cuerpo de pensamiento general se integra por primera vez. P. Ivey fue el primero en utilizar el título «Principios de Marketing». Los estudiosos con mayor influencia sobre la integración del pensamiento general sobre márketing fueron Converse, Clark, Maynard, Weidler y Beckman, todos ellos escribieron textos sobre «principios» durante este periodo.</p>
<p>1930-1940</p>	<p>I N I C I O</p> <p>Ó N N D E</p>	<p>El márketing proveía, principalmente, una utilidad temporal y espacial y un objetivo central fue la posesión de dicha utilidad (creando una transferencia de título y/o venta). Un enfoque centrado en las funciones es el comienzo del reconocimiento de los recursos operativos.</p>	<p>PERIODO DE DESARROLLO Se continúa desarrollando las áreas especializadas del márketing; se definen hipótesis que se verifican y cuantifican y se consideran algunos nuevos enfoques para explicar el márketing. Durante esta década se hicieron algunos esfuerzos dirigidos a aumentar o mejorar los tratados generales sobre márketing contenidos en los textos sobre principios desarrollados por</p>

	S	M		Converse, Clark y Maynard. No se observa el surgimiento de nuevas ideas significativas respecto del concepto de marketing.
1940-1950		Á		
		R		
		K		
		E		
		T		
		I		
		N		
		G		
				PERIODO DE REDEFINICIÓN Se reevalúan el concepto y la explicación tradicional del marketing en términos de nuevas necesidades de conocimiento en esta materia. Se consideran los aspectos científicos del tema. Un número creciente de ideas, conceptos y enfoques que diferían de la explicación tradicional de marketing encontró expresión y aceptación. Se da nuevo énfasis a la gestión del marketing, la que se asumió como algo más que la aplicación de simples reglas o principios. Se introducen con mayor fuerza la visión del consumidor y el análisis económico.

Fuente: Nova (2005), adaptado de Bartels (1976) y Vargo y Lusch (2004).

Siguiendo esta adaptación de Nova (2005), el *cuadro 10b* presenta las principales características, contribuciones y especialistas en la propia gestión del marketing.

Cuadro 10b. Principales características del concepto de marketing

Periodo	Denominación (Vargo y Lusch, 2004)	Características clave	Denominación (Bartels, 1976) y características clave
1950-1960	G E S T I Ó N D	Las empresas pueden utilizar técnicas analíticas (en gran medida desde la microeconomía) para tratar de definir la mezcla de marketing que favorezca el rendimiento óptimo	PERIODO DE RECONCEPCIÓN Los enfoques tradicionales para el estudio del marketing son reemplazados por un creciente énfasis sobre el proceso administrativo de toma de decisiones, los aspectos sociales del marketing y el análisis cuantitativo de este. Nuevos conceptos, algunos adoptados desde los campos de la administración y de otras ciencias sociales se introducen en el marketing. El concepto de marketing empieza a ser reformulado, especialmente como consecuencia del trabajo realizado por Cox y Alderson (Teoría en Marketing). Entre los conceptos que Alderson aportó al pensamiento sobre marketing se encuentran: los sistemas

	E L M Á	de la empresa. El valor queda determinado por el propio mercado, el valor incorporado debe tener utilidad. Los clientes no compran cosas sino que necesitan y desean satisfacción. En la empresa, cada uno debe estar	de marketing entendidos como sistemas <i>input-output</i> ; la normalidad de la heterogeneidad en el mercado; cada compañía ocupa una posición casi única y, por lo tanto, hay que competir desde los puntos de vista de la ventaja diferencial y de la negociación como medios por los cuales los sistemas de márketing establecen valores económicos y poder de balance, entre otros.
1960-1970	R K E T I N G G E M	enfocado hacia el cliente porque su propósito es generar un cliente satisfecho.	PERIODO DE DIFERENCIACIÓN Debido a que el pensamiento sobre márketing se expande, nuevos conceptos adquieren identidad sustancial como componentes significativos de la estructura global de pensamiento. Esta diferenciación consistió en el surgimiento de nuevas perspectivas conceptuales y metodológicas en relación con la forma en que era visualizado el proceso de márketing. Entre los nuevos puntos de vista estaban los siguientes: gestión de la toma de decisiones, patrones sociales y de comportamiento, análisis cuantitativo, estructura de sistema y comportamiento, fuerzas del entorno, análisis comparativo, mercados internacionales y distribución física.
1970-1980	S T I Ó E N T D I E N L G	La identificación de respuestas funcionales al entorno cambiante que provee una ventaja competitiva a través de la diferenciación empieza a reorientarse hacia el valor en uso.	PERIODO DE SOCIALIZACIÓN Los aspectos sociales y el márketing llegan a ser mucho más importantes, no centrándose en la influencia de la sociedad sobre el márketing sino a la inversa. El pensamiento sobre márketing se socializa a partir de los siguientes campos de análisis: comportamiento social, entorno social, responsabilidad social y márketing social.

Fuente: Nova (2005), adaptado de Bartels (1976) y Vargo y Lusch (2004).

Se puede afirmar, tal como señala Nova (2005), que en la evolución del concepto de márketing podríamos encontrarnos en la búsqueda de un nuevo enfoque:

No es de extrañar que, desde principios del siglo XX hasta nuestros días, se han venido sucediendo una serie de discusiones, aportaciones y ajustes que, en su conjunto, han ido originando un marco teórico-conceptual de indudable

extensión y riqueza y en los que descansa buena parte de los fundamentos que sustentan la validez e importancia de la función de *márketing* dentro del desarrollo de las organizaciones. [...]. Resulta evidente que, conforme se han ido sucediendo los avances en la teoría de las organizaciones y en los postulados que justifican el desarrollo empresarial, además de los vertiginosos cambios en las condiciones del macroentorno económico, socio-cultural, político y ambiental, el énfasis que en cada periodo se ha ido dando al concepto presenta matices muy diversos, como parte de un proceso de readaptación constante a las condiciones imperantes y a las numerosas aportaciones derivadas de profundas reflexiones, estudios y aplicaciones prácticas.

5.6. Del *márketing* transaccional al *márketing* de relaciones

De acuerdo con Nova (2005), a partir de la evolución del concepto de *márketing* es posible identificar un claro cambio de énfasis y orientación en la forma de entenderlo desde su etapa de identificación hasta nuestros días:

...si trasladamos el concepto dentro de una línea continua cuyo origen podría situarse hacia fines del siglo XIX y principios del siglo XX, es posible advertir que, en esos primeros años, se trata de un tipo de *márketing* pasivo, cuya principal característica es el desarrollo de un escaso número de acciones debido, en cierta medida, a la presencia de mercados donde la demanda supera a la oferta. En este caso, la empresa solo se ocupa de producir y proporcionar los productos a los clientes, situación que provoca que los esfuerzos en publicidad y promoción sean en vano, ya que no se traducirán en la generación de beneficios importantes.

Más adelante, continúa Nova (2005):

...conforme la sociedad se va haciendo más compleja y los cambios en el microentorno se suceden a un ritmo cada vez más acelerado, la orgánica de funcionamiento de las organizaciones se ve obligada a la incorporación de nuevos modelos de gestión y formas de entender el negocio, lo que condiciona el surgimiento de lo que podría denominarse *márketing* organizacional, es decir, un conjunto de acciones y procesos orientados a hacer más eficiente la organización desde el punto de vista de la venta, intentando identificar y organizar las salidas de productos hacia los consumidores. Por último, se ingresaría a la era de lo que podría denominarse el *márketing* activo, caracterizado por una mayor relevancia al papel que desempeña el *márketing* estratégico. Este desarrollo sería una respuesta al notable avance que experimenta la tecnología y las repercusiones que ello genera en la constante aparición de productos innovadores. El contexto en el cual se inserta está caracterizado por la presencia de un gran número de competidores que proporcionan productos/servicios con cualidades muy similares, por un ritmo acelerado de progresos tecnológicos, por la madurez de los mercados y por el auge de la internacionalización de los mercados (globalización).

Nova (2005) señala que es a partir del *márketing* activo que se derivan los conceptos fundamentales de *márketing* operacional y *márketing* estratégico que se analizaron en el acápite sobre su papel en la empresa. Es justamente el *márketing operacional* el que tiene por función primordial la elección del segmento de mercado al cual se decidirá ofrecer el producto / servicio,

teniendo en cuenta a qué precios y cómo llegará dicha oferta a los consumidores. Este proceso incluye la selección de canales, medios y acciones de comunicación que favorezcan el grado de conocimiento de la marca en los potenciales clientes. El *márketing estratégico* se orienta a conocer y analizar la evolución de las necesidades de los individuos y organizaciones e identificar productos / mercados y segmentos actuales y potenciales. En otras palabras, tiene por finalidad *precisar la visión de la empresa y desarrollar una estrategia de mediano y largo plazo*.

Sin embargo, Nova (2005) indica que, a pesar de la visión anterior, si se analiza con mayor detenimiento, es precisamente a partir de la década de 1980 que se evidencia la existencia de una fuerte corriente de estudios y publicaciones que propone que la concepción clásica del término *márketing* descansa en un enfoque *basado en transacciones*, situación que, dado el vertiginoso crecimiento del sector servicios, parece generar una importante corriente de críticos y detractores que proponen que dicho enfoque no resulta apropiado para comprender y analizar el *márketing* en un entorno orientado en lo fundamental a la prestación de servicios, la gran mayoría intangibles, perecederos, heterogéneos y simultáneos en su relación demanda-consumo.

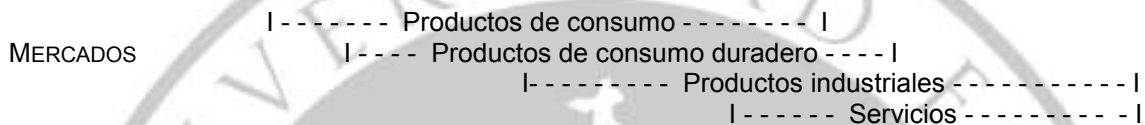
Nova (2005) afirma:

...una evidencia que corrobora esta observación es la que distinguen Vargo y Lusch (2004) quienes señalan que a principios de los ochenta empezaron a emerger una serie de nuevos esquemas de referencia que no estaban basados en las 4 P's y eran ampliamente independientes del habitual paradigma macroeconómico. Así, surgen líneas de pensamiento separadas, cuya materialización responde al surgimiento del *márketing* de relaciones, gestión de la calidad, orientación al mercado, gestión de la oferta y de la cadena de valor, gestión de recursos y redes (Vargo y Lusch, 2004).

Cuadro 11. Comparación entre *márketing* transaccional y *márketing* relacional

Criterios	Márketing transaccional	Márketing relacional
MÁRKETING MIX	Las 4 P tradicionales.	Las 4 P + servicio con punto de vista del cliente.
ENFOQUE	Mercado genérico y diferenciación de productos.	Base de clientes y diferenciación de clientes.
OBJETIVO	Venta puntual: se vende un producto por vez a la mayor cantidad de clientes posible.	Venta continuada: se vende el mayor número posible de productos a cada cliente.
FACTORES CLAVE	Economías de escala. Participación de mercado. Resultados por producto.	Economías de mercado y de alcance, JIT (Just in Time). Lealtad del cliente. Resultados por cliente.
CALIDAD	Técnica / interna.	Percibida por el cliente considerando procesos y relación.
COMPORTAMIENTO DE COMPRA <i>Sensibilidad precio</i> <i>Costos de cambio</i>	Muy alta. Bajos.	Baja diferencia de la relación. Altos vínculos establecidos.
PRODUCTO / SERVICIO	Diversificación / extensión de líneas de producto.	Servicios adicionales al cliente. Ventas complementarias al

		cliente.
ORGANIZACIÓN DEL MÁRKETING <i>Figura fundamental</i> <i>Papel del Dpto. de Márketing</i> <i>Función del márketing</i>	<i>Product manager.</i> Reducido, poca interacción. Márketing.	<i>Customer manager y trade manager.</i> Sustancial, importancia estratégica. Toda la empresa.
COMUNICACIÓN	Publicidad general.	Márketing directo.
MEDIDA DE ÉXITO	Mediante participación de mercado por categoría de producto.	Mediante participación del cliente.
MEDIO DE ACERCAMIENTO	Lleva los clientes a los productos.	Lleva los productos a los clientes.



Fuente: Adaptación de Alet (2000).

En consecuencia, es conveniente presentar las principales características del márketing transaccional y el márketing relacional, más aún si este último guarda estrecha relación con algunos de los modelos de ventaja competitiva desarrollados en el capítulo 3 (ventaja competitiva, recursos y redes de valor). Con este propósito, Alet (2000) compara los principales criterios que diferencian al márketing transaccional del márketing relacional, tal como se aprecia en el *cuadro 11*.

5.7. Factores para el desarrollo del márketing de relaciones

Según Nova (2005), hoy se asiste, después de un decenio, hacia un cambio de perspectiva: las empresas están volviendo la atención hacia sus clientes. Esta tendencia se traduce en la creación de nuevas doctrinas de márketing, como el márketing relacional, el márketing uno a uno o el Customer Relationship Management (CRM). El cliente y su conservación se convierten en una preocupación del márketing y en un objetivo estratégico (Benavent y Meyer-Waarden, 2004).

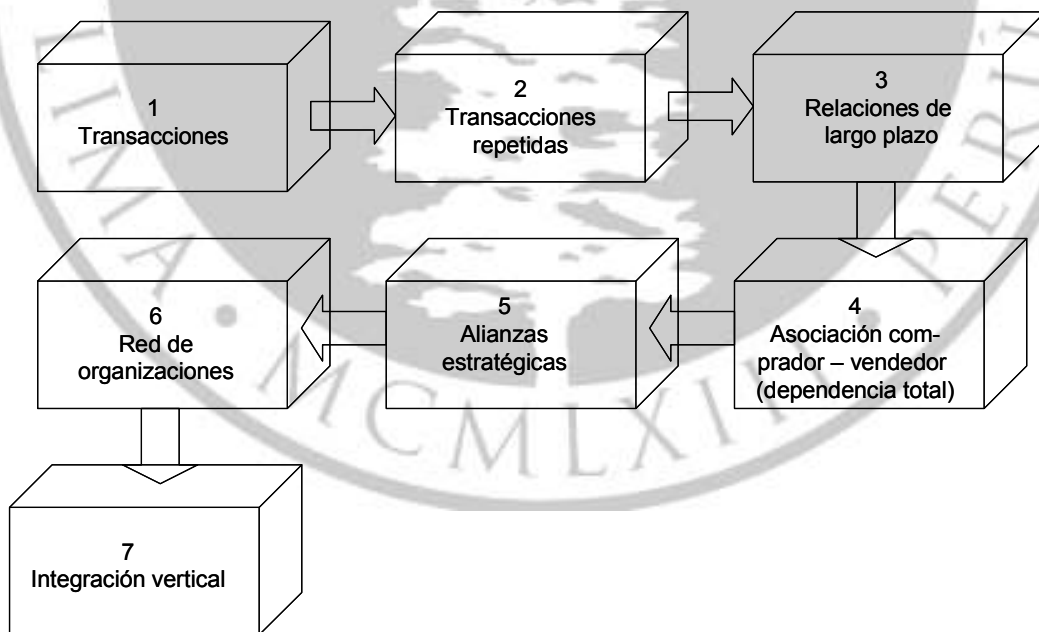
Nova (2005) indica que, hasta hace poco tiempo, las organizaciones parecían, en general, estar preocupadas única y exclusivamente por captar nuevos clientes. Pero el estancamiento de los mercados de clientes y el elevado grado de similitud existente entre los diversos productos y servicios alternativos de los que se dispone, han hecho que la retención de los clientes actuales sea cada vez más importante para un número creciente de organizaciones (Vázquez, 1999).

Sánchez, Gil y Mollá (2000) sostienen que existe un conjunto de situaciones del entorno que han favorecido el surgimiento y el creciente desarrollo del márketing de relaciones e identifican cuatro factores en particular: a) intensificación de la competencia, b) necesidad de fidelizar a los clientes y la economía de la relación, c) concepción de los mercados como redes, y d) desarrollo tecnológico.

5.8. Intercambios relacionales en el márketing de relaciones

Según destaca Nova (2005), la amplitud de las posibles relaciones entre las organizaciones y su entorno difiere según la perspectiva de los autores. Por ejemplo, Webster (1992) distingue siete tipos de relaciones: a) la simple transacción, b) las transacciones repetidas, c) las relaciones de largo plazo, d) las relaciones de cooperación entre comprador y vendedor, e) las alianzas estratégicas, f) el conjunto de relaciones existentes en las organizaciones en red y, finalmente, g) las relaciones derivadas de la integración vertical, que se presentan en la *figura 36*.

Por otro lado, Morgan y Hunt (1994) distinguen diez formas diferentes de intercambio alrededor de la organización principal: a) la relación de intercambio que se produce entre empresas y sus proveedores de productos, b) los intercambios relacionales con los proveedores de servicios, c) las alianzas estratégicas entre las empresas y sus competidores, d) las alianzas entre una empresa y las organizaciones sin ánimo de lucro, e) las relaciones para investigar y desarrollar en conjunto, f) los intercambios de largo plazo entre las empresas y sus clientes finales (márketing de servicios), g) los intercambios relacionales para trabajar juntos (canales de distribución), h) los intercambios con los departamentos funcionales, i) los intercambios entre la empresa y sus empleados (márketing interno), y j) los intercambios relacionales de la empresa que involucran a unidades de negocio (ver *figura 37*).



Fuente: Webster (1992).

Figura 36
Rango del márketing de relaciones



Fuente: Morgan y Hunt (1994).

Figura 37
Intercambios en el márketing de relaciones

5.9. Definición del márketing relacional

El *cuadro 12*, desarrollado por Nova (2005), presenta distintas definiciones de márketing relacional.

Cuadro 12. Definiciones de márketing relacional

Definición	Referencias
Desarrollo organizacional y mantenimiento de relaciones cordiales mutuas con los clientes por la vía de una integración total de la información y los sistemas de gestión de la calidad, soporte de servicio, estrategia de negocio y misión organizacional con el objetivo de satisfacer al cliente y asegurar una prolongación rentable del negocio.	Bennett (1996)
Atraer, mantener y –en organizaciones de servicios múltiples– intensificar las relaciones con los clientes.	Berry (1983)
Atraer, retener e intensificar las relaciones con el cliente.	Berry y Gresham (1986)
Atraer, desarrollar y conservar las relaciones con el cliente.	Berry y Parasuraman (1991)
Aplicación coherente del conocimiento actualizado a diario acerca de los clientes individuales para el diseño del producto/servicio, lo que será comunicado de manera interactiva con la finalidad de desarrollar una relación continua y de largo plazo que sea mutuamente beneficiosa.	Cram (1994)
Se asocia el márketing relacional con la denominada «venta relacional» cuyo objetivo es ganar la posición del proveedor preferido mediante el desarrollo de la confianza en clientes clave a lo largo de	Doyle y Coth (1992)

un periodo de tiempo.	
Enfoque centrado en el cliente por el cual una compañía busca relaciones comerciales de largo plazo con clientes actuales y potenciales.	Evans y Laskin (1994)
Establecer, mantener, intensificar y comercializar las relaciones con los clientes con el objeto de que las partes involucradas tengan un punto de encuentro. Esto se puede lograr mediante un intercambio mutuo y por el cumplimiento cabal de las promesas.	Gronroos (1990)
El márketing es visto como un conjunto de relaciones, redes e interacciones.	Gummesson (1997)
El márketing de relaciones es aquel orientado hacia relaciones sólidas, duraderas, con los clientes considerados individualmente.	Jackson (1985)
Todas las actividades del márketing se dirigen hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos.	Morgan y Hunt (1994)
La construcción y permanente cultivo de relaciones de intercambio mutuamente beneficiosas de largo plazo que una organización realiza con sus clientes y otros grupos de interés.	Murphy, Stevens y McLeod (1997)
Un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red global con clientes individuales, reforzando permanentemente dicha red para el beneficio mutuo de ambas partes, por medio de contactos interactivos, individualizados y de amplio valor añadido a lo largo de un periodo extenso de tiempo.	Shani y Chalasani (1992)
La comprensión, explicación y gestión permanente de las relaciones comerciales de colaboración entre ofertantes y clientes.	Sheth y Parvatiyar (1995)

Fuente: Nova (2005).

Nova (2005) sostiene que de la revisión de las definiciones mostradas se puede concluir que un número considerable de autores concuerdan en que el márketing relacional se caracteriza por tres elementos clave: a) intención de obtener beneficios comunes, b) dirección / orientación asimétrica (en el sentido de que la eficacia de las estrategias de márketing relacional está bajo el control del vendedor), y c) continuidad.

Para Alet (2000): «...márketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, proveedores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación».

Resulta claro que para que el márketing relacional logre establecer y cultivar relaciones con los clientes requiere fidelizarlos, es decir, lograr su lealtad. Reichheld (1996) afirma que se debe ayudar a los gerentes a que creen para los clientes tanto «valor» que sobraré lo suficiente para compartir con los empleados y los inversionistas, lo que se puede alcanzar a través de lo que denomina «gestión a base de lealtad». El modelo desarrollado por Alet (2000) se presenta en la *figura 38*.



Fuente: Alet (2000).

Figura 38
Márketing relacional

En el *cuadro 13* se aprecia que todavía hay una evolución posterior al *márketing one to one*, que pasa por la instrumentalización del CRM (Customer Relationship Management) para llegar al *márketing relacional*.

Peppers y Rogers (1995) señalan:

...el contraste entre el *márketing uno a uno* y el *márketing tradicional* es interesante. Mientras la medida del éxito de programas de *márketing tradicional* es el aumento de la participación en el mercado (*market share*), medido por categoría de producto, uno por vez, el éxito de los programas 1 a 1 está medido en términos de participación del cliente (*share of customer*) medido cliente a cliente, uno por vez. El *márketing tradicional* busca más clientes para productos específicos, mientras que el 1 a 1 busca más productos y servicios para sus clientes. La empresa que trabaja con *márketing tradicional* gerencia productos y sus ejecutivos son remunerados por las ventas trimestrales de esos productos, mientras que la empresa 1 a 1 gerencia clientes y sus ejecutivos son remunerados por el desarrollo de esos clientes a lo largo del tiempo, hasta su valor esperado.

Cuadro 13. Conceptos afines al *márketing relacional*

	Punto de vista académico	Punto de vista profesional
Márketing uno a uno (<i>one to one</i>)	Estrategia individualizada: se trata de modo distinto a los diferentes clientes. Satisfacción y diferenciación mediante la personalización	Adecuación de la comunicación. Personalización por <i>targets</i> o individuos. Nueva forma de llamar al <i>márketing</i> directo.
CRM (Customer Relationship Management)	Herramientas de comunicaciones e informáticas que permiten la estrategia relacional.	Herramientas para el servicio al cliente y el control de la organización. En consultoría, materialización de las premisas de la estrategia relacional.
Márketing relacional	Verdadera orientación de la empresa al cliente. Estrategia de <i>márketing</i> que da respuesta a la necesidad de la empresa de conservar a sus mejores clientes.	Confusión entre servicio al cliente, calidad, <i>márketing</i> directo, <i>partnership</i> y CRM. Salvo excepciones, orientación al cliente desde la orientación a las ventas.

Fuente: Reinares (2003).

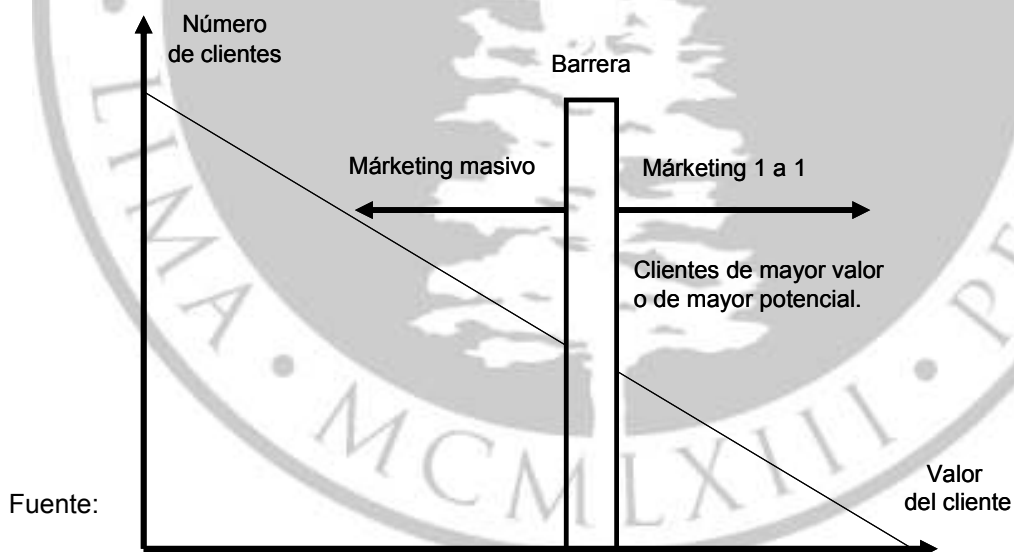
Para estos autores es posible identificar cuatro pasos básicos en el proceso de implementación de un programa de *márketing* uno a uno o del CRM:

- *Identificación de los clientes*. Es absolutamente crítico «conocer» a los clientes individualmente, con el mayor número posible de detalles y ser

capaz de reconocerlos en todos los puntos de contacto, todas las formas de mensaje, a lo largo de todas las líneas de productos, en todos los locales y en todas las divisiones.

- *Diferenciar a los clientes.* Lo que se puede hacer de dos maneras: por el nivel de valor para la empresa (algunos tienen un valor muy alto, otros no tanto) y por las necesidades que tienen de productos y servicios de la empresa.
- *Interactuar con los clientes.* No solo se debe buscar la forma más barata y automatizada de interacción, sino también la más útil en términos de producción de información que pueda ayudar a fortalecer las relaciones con los clientes.
- *Personalizar algunos aspectos del comportamiento de la empresa para atender mejor a los clientes.* Para incentivar una relación de aprendizaje en los clientes, la empresa debe adaptarse a las necesidades individuales expresadas por el cliente. Esto puede significar la «personalización en masa» de un producto o la personalización de las opciones ofrecidas «alrededor» del producto.

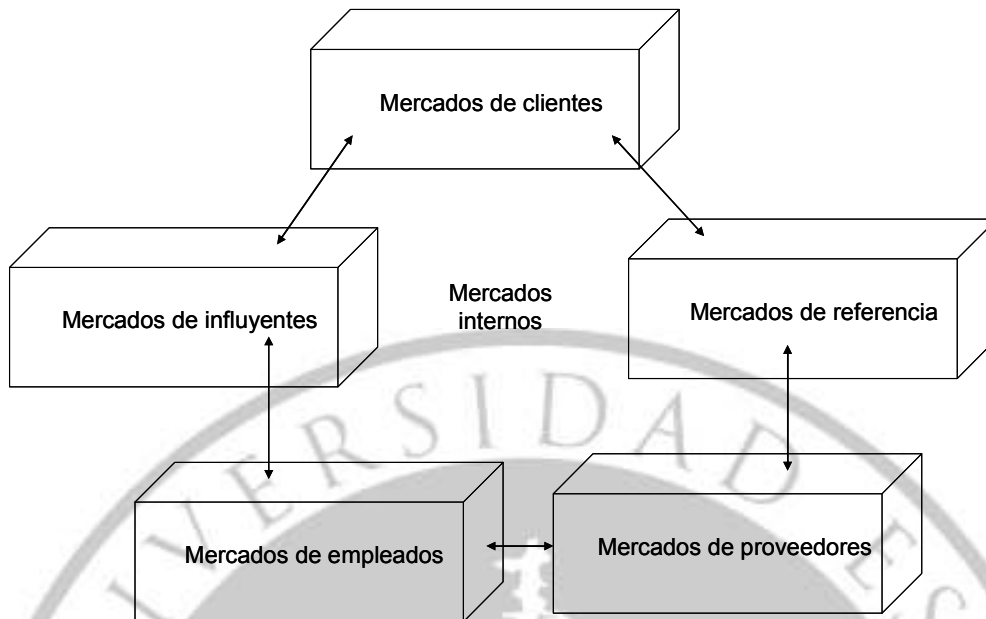
La esencia del concepto de márketing 1 a 1 se aprecia en la *figura 39*.



Fuente: Adaptado de Peppers y Rogers (2000).

Figura 39
Del márketing masivo al márketing 1 a 1

Por otro lado, Nova (2005) señala que el actual enfoque del márketing relacional implica la consideración de las relaciones entre las empresas y los mercados de consumidores, los mercados de empleados, los mercados internos, los mercados de proveedores, los mercados de referencia y los mercados de influyentes (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991), tal como se aprecia en la *figura 40*.



Fuente: Christopher, Payne y Ballantyne (1991).

Figura 40
El modelo de los seis mercados

5.10. La estrategia del márketing de relaciones como ventaja competitiva sostenible

Nova (2005) afirma que el concepto de márketing de relaciones contempla el mantenimiento de las relaciones como una fuente de ventaja competitiva sostenible en términos de beneficios, cuota de mercado o satisfacción del cliente (Day y Wensley, 1988), lo que permite a todos los participantes de la relación obtener ventajas por permanecer en ella pues al hacerlo se aumentan los rendimientos que se pueden alcanzar.

Según Barney (1997), una estrategia de márketing de relaciones generará una ventaja competitiva sostenible si se cumplen cuatro condiciones básicas:

- 1) Que sea valiosa, es decir, que responda a las amenazas / oportunidades del entorno y que suponga una entrega de valor al consumidor o un menor costo para la empresa.
- 2) Que sea escasa, es decir, que no todas las empresas puedan poseerla.
- 3) Que sea difícil de imitar, o sea, que a otras empresas les sea complejo copiarla, lo que se puede ver favorecido por antecedentes históricos, ambigüedad causal o la inversión de activos altamente especializados.
- 4) Que la empresa esté organizada adecuadamente para explotar sus recursos y capacidades, en otras palabras, la empresa debe contar con una cultura organizacional clara, bien definida y adecuada para la consecución de sus objetivos estratégicos.

5.11. Escuelas de márketing relacional

Actualmente, algunos autores como Palmer, Lindgreen y Vanhamme (2005) sugieren que existen tres escuelas de pensamiento dentro del márketing relacional: la escuela Nórdica, la escuela basada en el trabajo del IMG Group y la escuela Anglo-australiana.

a) Escuela Nórdica

De acuerdo con la línea de pensamiento de Porter (1980), en la medida en que los mercados y tecnologías evolucionan, los mercados convergen y se vuelven comunes, por tanto las oportunidades de diferenciación decrecen. En este contexto, Gronroos (1997) destaca que los servicios y los precios representan la única forma que queda de crear ventaja competitiva.

Según Gronroos y Gummesson (1985), un elemento clave de esta escuela es la visión del márketing como un proceso funcional cruzado y no solo como responsabilidad de aquellos que tienen esta función.

Finalmente, conviene señalar que esta escuela identifica tres procesos clave: el proceso de interacción, el proceso de diálogo y el proceso de valor.

b) Escuela del IMG Group

Esta corriente sostiene que el reto para los gerentes está en administrar las relaciones individuales en el corto plazo, pero también en administrar las relaciones con el portafolio o red de trabajo de largo plazo de proveedores y clientes.

Por ello, se deben identificar las cuatro piedras angulares conceptuales del márketing relacional: a) las relaciones existentes entre compradores y vendedores que se construyen desde el proceso de interacción en cuyo centro está el seguimiento (Hakansson, 1982); b) las relaciones de negocios están conectadas a través de una amplia organización económica (*network form*); c) la relación es una combinación de adaptaciones individuales y de una escala efectiva de producción; y d) las relaciones son confrontaciones a través de diferentes dimensiones de recursos que son identificados y utilizados por las dos partes (Hakansson, 1982).

c) Escuela Anglo-australiana

Según Palmer, Lindgreen y Vanhamme (2005), se trata de una aproximación holística e integral a los negocios que opera con funciones cruzadas como forma de proveer satisfacción al consumidor incrementando sus niveles de valor.

Una característica importante de esta escuela, destacada por Christopher, Payne y Ballantyne (1991), es la definición normativa de seis mercados o grupos de interés que la firma debe considerar en diferentes grados con el fin de alcanzar sus objetivos. Este modelo considera los siguientes mercados: a)

el mercado de los clientes, b) los mercados internos, c) los mercados de referencia, d) los mercados de influencia, e) los mercados de reclutamiento, y f) los mercados de proveedores / alianzas.

5.12. Gestión del valor de la cartera de clientes

La gestión del valor en la cartera de clientes es uno de los elementos clave para el márketing relacional. Según Valenzuela, García de Madariaga y Blasco (2006):

...la diferenciación debe centrarse en una mayor flexibilidad de la oferta enfatizada a satisfacer los aspectos que el cliente más valora. De esta manera, la probabilidad de que los clientes reiteren sus compras voluntariamente será mucho mayor, fruto de la satisfacción de sus necesidades y de la conexión emocional que tienen con la empresa por la buena experiencia en las relaciones, las cuales generan lealtad.

Afirman también que para determinar el valor real que genera la lealtad de los clientes es primordial ir más allá de las características de los productos y los servicios pues es necesario buscar el aporte a la vida del cliente y cómo la experiencia que rodea a la oferta agrega o disminuye valor.

Para Rust, Zeithaml y Lemon (2000), el enfoque empresarial y del márketing debe centrarse primordialmente en el valor del tiempo de vida del cliente, es decir, se trata de una perspectiva orientada a gestionar estratégicamente la experiencia total del cliente con la empresa con el fin de optimizar su valor de largo plazo.

Valenzuela, García de Madariaga y Blasco (2006) señalan:

...la gestión del valor del cliente implica una filosofía empresarial orientada a optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del tiempo de vida del cliente (Customer Lifetime Value –CLV), puesto que considera al cliente como un activo estratégico clave para aumentar el valor de la empresa. Bajo esta perspectiva, el valor de la empresa en el largo plazo está determinado en su mayor parte por el valor de toda su cartera de clientes actuales y potenciales, denominado Customer Equity (CE).

Cuadro 14. Customer Lifetime Value y Consumer Equity

Conceptos	Definición	Autores
Customer Lifetime Value	<ul style="list-style-type: none"> • El beneficio o la pérdida neta para la empresa de un cliente sobre la vida total de las transacciones de aquel cliente con la firma. 	Berger y Nasr (1998)
	<ul style="list-style-type: none"> • El valor presente de todos los futuros beneficios generados desde los clientes. 	Gupta y Lehmann (2003)
Customer Equity	<ul style="list-style-type: none"> • La suma total de los valores descontados del tiempo de vida de todos 	Rust et al. (2000)

	<p>los clientes actuales y potenciales de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La suma de todos los ingresos ganados desde todos los clientes de la empresa en el tiempo de vida de las transacciones después de la deducción del total del costo de atraer, vender y servir a los clientes, tomando en cuenta el valor del tiempo y el dinero. 	Hwang et al. (2004)
--	--	---------------------

Fuente: Tomado de Valenzuela, García de Madariaga y Blasco (2006).

En relación con el Lifetime Value conviene destacar, tal como señalan Reinartz y Kumar (2000), que hay pocos estudios empíricos sobre su duración. Entre las posibles causas están que solo recientemente ha cobrado interés este tópico de investigación y que existe poca disponibilidad de datos: es difícil obtener suficientes series temporales para caracterizar en forma adecuada el Customer Lifetime Value.

Para sus estimaciones empíricas, Reinartz y Kumar (2001) utilizaron los datos diarios a lo largo de tres años provenientes del catálogo de una empresa minorista estadounidense de mercadería en general (ropa, regalos, decoración, electrodomésticos, utensilios de cocina, etc.). Para obtener la estimación de los parámetros necesarios para su estudio emplearon el mismo Modelo de Distribución Binomial Negativa / Pareto que ya habían manejado anteriormente (Reinartz y Kumar, 2000).

Para la medida individual de la Duración de Vida, Reinartz y Kumar (2001) sugieren un proceso de cuatro pasos que integra la rentabilidad proyectada:

- 1) Calcular el valor presente neto (VPN) de la contribución marginal esperada (CME).
- 2) Decidir terminar la «relación» como consecuencia de la comparación entre el VPN de la CME con el costo del envío de correos (si este es < al costo del próximo envío de correo, entonces se debe terminar).
- 3) Calcular un estimado de vida finita.
- 4) Realizar un análisis retroalimentador de la ejecución del procedimiento sugerido.

Lo que se muestra en el análisis es cómo la expectativa del flujo de ingresos futuros puede utilizarse para determinar el cálculo del corte de la duración de vida rentable.

En resumen, a lo largo de este capítulo se ha corroborado la importancia del marketing y se ha revisado lo concerniente a este concepto empezando por sus

fundamentos ideológicos hasta llegar al papel que desempeña dentro de una organización. Es importante destacar que se encontró que muchos de los conceptos centrales y las actividades y decisiones del marketing están relacionados con tópicos vistos en el segundo capítulo sobre las organizaciones, pero sobre todo en los capítulos 3 y 4 vinculados a las ventajas competitivas y a ciertos conceptos económicos y financieros.

Además, se ha podido ver cómo, a lo largo de los años, el concepto de marketing ha evolucionado, hasta llegarse a establecer una dicotomía genérica entre marketing transaccional y marketing relacional. Definitivamente, en los últimos tiempos el marketing relacional prevalece y amplía su evolución por su íntima relación con la sustentabilidad de una ventaja competitiva de largo plazo. Por esta razón, se revisó su definición, sus principales estrategias para alcanzar la ventaja competitiva sostenible, las principales escuelas de marketing relacional y, finalmente, un tópico importante referido a la gestión del valor de la cartera de clientes que se vincula a los conceptos de Customer Lifetime Value (CLV) y Customer Equity (CE), de amplia utilización en los esquemas de marketing relacional.

6. Conclusiones

La revisión de literatura realizada ha permitido dejar establecidos diferentes vínculos conceptuales que parten desde la teoría de las organizaciones hasta llegar a los modelos más avanzados de marketing relacional.

En primer lugar, para entender que la razón de ser de las organizaciones, concebida como misión y visión según su alcance, es el logro de un objetivo común y que cuando se habla de organizaciones lucrativas este tiene que ver con la maximización del valor de mercado de la acción, por lo que se necesita contar con un instrumental conceptual que garantice este logro.

Es justamente a través del logro de una ventaja competitiva que se puede alcanzar un objetivo, cualquiera sea este, sostenible en el largo plazo. Se ha encontrado que los diferentes modelos pueden diferir en el enfoque (dentro o fuera de la organización, o quizá en ambos ámbitos) pero tienen como común denominador el utilizar diferentes conceptos provenientes del mercado los que, por lo tanto, están vinculados al marketing.

Asimismo, gracias al aporte de las ciencias económicas y financieras, se ha podido comprender que desde el punto de vista de la teoría económica el Principio de Pareto es un elemento de amplia utilización en los ámbitos empresariales y que, en el caso particular del marketing, sirve fundamentalmente para segmentar o catalogar a la clientela.

Por otra parte, desde el punto de vista financiero era necesario llevar el concepto de la maximización del valor de mercado de la acción a los términos utilizados en la práctica empresarial. En este sentido, se encontró que los

indicadores de la tasa interna de retorno (TIR) son porcentajes de largo plazo que pueden ser contrastados fácilmente con el costo de la deuda para verificar si se está o no generando valor dentro de la organización.

Respecto del papel del marketing, a partir de la revisión bibliográfica (sintetizada en el *cuadro 7*), se ha constatado que es crucial pues se encontró diseminados en distintas épocas y autores diversos conceptos fundamentales para su comprensión. Dentro del modelo del marketing relacional específicamente, se ha encontrado que encaja perfectamente con los recientes avances teóricos respecto de la gestión del valor de la cartera de clientes, muy ligada al ámbito de la segmentación de los clientes.

Las grandes preguntas que quedan pendientes para un futuro modelo exploratorio de confluencia son:

- 1) ¿Toman los empresarios en realidad las principales decisiones referidas a su clientela basándose en alguno de los modelos revisados?
- 2) De no ser este el caso ¿cuáles son las razones por las que no utilizan dichos modelos?, ¿desconocimiento?, ¿desidia?, ¿dificultades de implementación?, ¿obstáculos organizacionales?

Criterios utilizados en la búsqueda bibliográfica

Para ubicar los documentos sobre organización, ventaja competitiva, márketing, economía y finanzas que se han consultado en esta investigación, se ha utilizado principalmente la relación de palabras clave que se indican a continuación:

Actividades de apoyo y primarias, Atractivo de la industria, Cadena de valor, Capacidades, Competencia, Competencias distintivas, Coopetencia, Customer Equity (CE), Customer Lifetime Value (CLV), Enfoque basado en recursos, Escrutinio interno, Estructura industrial, Filosofía, Industria, Lealtad, Lucratividad, Margen, Márketing basado en experiencias, Márketing tradicional, Márketing transaccional, Márketing relacional, Misión del negocio, Organización, Oferta de valor, Posición competitiva, Proceso de entrega de valor, Recursos, Rivalidad competitiva, ROE, ROI, Segmentación, Sistema de entrega de valor, TIR, Unidad estratégica de negocios, Valor actual neto (VAN), Valor creado para el cliente, Valor superior al cliente, Value Profit Chain, Ventaja competitiva significativa, Ventaja competitiva sostenible, Ventaja competitiva dinámica, Visión.

Referencias bibliográficas

ALET I VILAGINÉS, Joseph. 2000. *Márketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión (segunda edición).

ÁLVAREZ MEDINA, María de Lourdes. 2003. Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*. México, D. F., abril-junio, n.º 209, págs. 5-22.

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. Ene., vol. 14, n.º 1, págs. 33-46.

ANDERSEN, Arthur. 1998. *Diccionario Espasa: Economía y Negocios*. Madrid: Espasa Calpe (segunda edición).

ANDERSON, E. W. y SULLIVAN, M. W. 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*. Primavera, vol. 12, n.º 2, págs. 125-143.

ANDREWS, K. R. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood (Illinois): Dow Jones-Irwin.

ARELLANO C., Rolando. 2000. *Márketing: enfoque América Latina*. México, D. F.: McGraw-Hill / Interamericana.

BARNEY, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, n.º 1, págs. 99-110.

— 1997. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading (Mass.): Adisson-Wesley.

BARTELS, R. 1976. *The History of Marketing Thought*. Columbus (Oh.): Grid Inc. (segunda edición).

BERNIKER, Eli y McNABB, David E. 2005. Applying Matrixed Pareto Analysis with Activity Based Costing for operations and cost management. *Journal of Business and Management*. Ene., vol. 11, n.º 1, págs. 73-88.

BLACK, Janice A. y BOAL, Kimberly B. 1994. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Nueva York, Ene., vol. 15 (número especial), págs.131-148.

BRANDERBURGER, Adam y NALEBUFF, Barry. 1996. *Coopetition*. Nueva York: Currency / Doubleday.

BENAVENT, C. y MEYER-WAARDEN, L. 2004. Programmes de Fidélisation: strategies et pratiques. *Revue Francaise du Marketing*. N.º 197, págs. 2-5.

BRAVO ORELLANA, Sergio. 2005. *Análisis de rentabilidad económica y financiera. Fundamentos de la valorización de empresas*. Publicaciones en Finanzas, Instituto de Regulación y Finanzas, año 1, n.º 3. Lima: ESAN (agosto).

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. y MARCUS, Alan J. 2004. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana (cuarta edición).

CHAMBERLIN, E. H. 1933. *The theory of monopolistic competition*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press. Tomado de J. B. Barney y W. G. Ouchi (editores). *Organizational Economics*. San Francisco (Cal.): Jossey-Bass, págs. 396-408.

CHU, Chao-Hsien y CHU, Ying-Chan. 1987. Computerized ABC Analysis: The basis for inventory management. *Computers & Industrial Engineering*. Vol. 13, n.º 1-4, págs. 66-70.

COLLIS, D. J. y MONTGOMERY, C. A. 1995. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*. Boston (Mass.), Jul.-Ago., n.º 4, págs. 118-128.

CONNER, K. R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*. Mar., vol. 17, n.º 1, págs. 121-154.

COSTA GUIX, Gerard. 2006. *Nuevas tendencias en ventas*. Bilbao: Deusto.

CRAFT, Ralph C. y LEAKE, Charles. 2002. The Pareto Principle in organizational decision making. *Management Decision*. Vol. 40, n.º 8, págs. 729-733.

CRISTOPHER, M.; PAYNE, A. y BALLANTYNE, D. 1991. *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

DAMODARAN, Aswath. 1999. *Applied Corporate Finance*. Nueva York: John Wiley & Sons.

DAY, George S. y REIBSTEIN, David J. 1997. *Wharton on dynamic competitive strategy*. The Wharton School with Robert E. Gunther. Universidad de Pennsylvania.

DAY, George S. y WENSLEY, Robin. 1988. Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. Abr., vol. 52, n.º 2, págs.1-20.

DE LA VIUDA, Javier. 2006. La excelencia en la cadena de suministro: ¿Fuente de ventaja competitiva? *Harvard Deusto Marketing & Ventas*. Jul.-Ago., n.º 75, págs. 50-55.

DERVITSIOTIS, Kostas N. 2003. The pursuit of sustainable business excellence: Guiding transformation for effective organizational change. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 14, n.º 3, págs. 251-267.

DIERICKX, I. y COOL, K. 1989. Asset stock, accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. Vol. 35, págs. 1504-1511.

DRUCKER, Peter F. 1995. The information executives truly need. *Harvard Business Review*. Boston (Mass.), Ene.-Feb., n.º 1, págs. 54-62.

—. 1996. *The Effective Executive*. Nueva York: Harper & Row.

ECCLES, Robert G. 1991. The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*. Boston (Mass.), Ene.-Feb., n.º 1, págs. 131-137.

ENCICLOPEDIA DE NEGOCIOS. 2006. *Contabilidad, Economía, Finanzas y Dirección de Empresas*. Tomos 1 y 2. Lima: Editores Importadores.

ENGELL, J. y BLACKWELL, R. 1976. *Consumer Behavior*. Chicago (Ill.): The Dryden Press.

EUSKE, K. J. 2003. Public, private, non-profit: everybody is unique? *Measuring Business Excellence*. Vol. 7, n.º 4, págs. 5-11.

EVANS, J. R.; OLSON, D. L. y EVANS, J. R. 1998. *Simulation and risk analysis*. Upper Saddle River (N. J.): Prentice Hall.

FADER, Peter S.; HARDIE, Bruce G. S. y LEE, Ka Lok. 2005. Counting your customers, the easy way: An alternative to the Pareto/NBD Model. *Marketing Science*. Primavera, vol. 24, n.º 2, págs. 275-284.

FERRELL, O. C. y HARTLINE, Michael D. 2006. *Estrategia de Márketing*. México, D. F.: Corporativo Santa Fe (segunda edición).

FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge. 2004. *Mercadotecnia*. México, D. F.: McGraw-Hill / Interamericana (tercera edición).

FORNELL, Claes. 1992. A national customer satisfaction barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. Ene., vol. 56, n.º 1, págs. 6-21.

GRONROOS, Christian. 1990. *Service Management and Marketing-managing: The moments of truth in service competition*. Lexington (Ma.): D. C. Heath / Lexington Books.

—. 1997. *Interaction, dialogue and value processes of relationship marketing*, Documentos del 5th International Colloquium on Relationship Marketing. Cranfield: Cranfield School of Management (Nov.).

GRONROOS, Christian y GUMMESSON, E. 1985. The Nordic School of services marketing. En C. Gronroos y E. Gummesson (editores). *Services Marketing: Nordic School Perspectives*. Estocolmo: Stockholm University, págs. 6-11.

GUIA JULVE, Jaume. 2000. *Implicancias del capital social para la ventaja competitiva de la empresa en un contexto evolutivo*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Universidad de Girona.

HAKANSSON, H. 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Nueva York: John Wiley & Sons.

HAMEL, Gary. 2000. *Liderando la revolución*. Santa Fe de Bogotá: Norma.

HAMEL, Gary y PRAHALAD, C. K. 1989. Strategic Intent. *Harvard Business Review*. Boston (Mass.), May.-Jun., n.º 3, págs. 63-76.

—. 1990. The core competition of the corporation. *Harvard Business Review*. Boston (Mass.), May.-Jun., n.º 3, págs. 79-91.

HANSEL, G. S. y WERNERFELT, B. 1989. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*. Nueva York, Sep.-Oct., vol. 10, n.º 5, págs. 399-411.

HAX, Arnoldo C. 1997. *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.

HAX, Arnoldo C. y MAJLUF, Nicolás. 1995. *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Dolmen (tercera edición).

HAX, Arnoldo C. y WILDE II, Dean L. 2001. *The Delta Project: Discovering new sources of profitability in a networked economy*. Nueva York: Palgrave.

HERRERO Riaño, Luis. 2006. La logística y las operaciones como factores críticos de éxito. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*. Jul.-Ago., n.º 75.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl y SCHLESINGER, Leonard A. 1997. *The Service Profit Chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Nueva York: The Free Press.

—. 2003. *The Value Profit Chain: treat employees like customers and customers like employees*. Nueva York: The Free Press.

HULL, Clyde Eirikur y LIO, Brian H. 2006. Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of Change Management*. Mar., vol. 6, n.º 1, págs. 53-65.

JURAN, Joseph M. 1954. Universals in management planning and controlling. *The Management Review*. Nov., vol. 43, n.º 11, págs. 748-761.

—. 2001. *The non-Pareto principle; mea culpa*. The Juran Institute. Disponible en <www.juran.com/research/articles/sp7515.html>.

KNOX, Simon y MAKLAN, Stan. 1998. *Competing on value: Bridging the gap between brand and customer value*. Londres: Financial Times.

KNUDSEN, C. 1995. Theories of the firms, strategic management, and leadership. En C. A. Montgomery (ed.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm*. Boston (Mass.): Kluwer Academic Publishers, págs. 179-217.

KOTLER, Philip. 2001. *Dirección de Márketing*. México, D. F.: Pearson Educación (décima edición).

KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. 2003. *Fundamentos de márketing*. México, D. F.: Pearson Educación.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F. y McDANIEL, Carl. 2006. *Fundamentos de márketing*. México, D. F.: Internacional Thomson (cuarta edición).

LAMBIN, Jean-Jacques. 2003. *Márketing Estratégico*. Madrid: ESIC.

LANNING, Michael J. 1988. *Delivering Profitable Value*. Oxford: Capstone.

LANNING, Michael J. y MICHAELS, Edward G. 1988. A business is a value delivery system. *McKinsey Staff Paper*. Jun., n.º 41.

LA ROOY, G. 1999. Know what counts. *NZ Business*. Vol. 13, págs. 28-31.

LAUTERBORN, Robert. 1990. New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over. *Advertising Age*. Oct., vol. 61, n.º 41, pág. 26.

LEVITT, Theodore. 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. Boston (Mass.), Jul.-Ago., vol. 38, n.º 4, págs. 45-56.

LIPPMAN, S. A. y RUMELT, R. P. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*. Vol. 13, n.º 2, págs. 418-438.

MAZA PEREDA, Antonio. 1999. *¿Cómo son sus ventajas estratégicas?* Disponible en <<http://www.tecnorg.com.mx/articulos/ce4>>.

MENESES, Humberto; DEL CASTILLO, Julio y OSORIO, Armando. 2005. *Valorización de negocios e intangibles y creación de valor*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial, Universidad de Lima.

MONTGOMERY, C. A. 1995. Of diamonds and rust: A new look at resources. En C. A. Montgomery (ed.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm*. Boston (Mass.): Kluwer Academic Publishers, págs. 251-268.

MONTGOMERY, C. A. y WERNERFELT, B. 1988. Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q. *Rand Journal of Economics*. Santa Mónica (Cal.), vol. 19, n.º 4, págs. 369-380.

MORALES GONZÁLEZ, María Antonia y PECH VÁRGUEZ, José Luis. 2000. Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*. México, D. F., Abr.-Jun., n.º 197, págs. 47-63

MORGAN, R. y HUNT, S. 1994. The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Jul., vol. 58, n.º 6, págs. 806-818.

NOVA CASTILLO, Guillermo. 2005. *La gestión de las relaciones con clientes (CRM) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos*. Trabajo de Investigación del Doctorado de Dirección de Empresas, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renal Piqueras. Valencia (Esp.), Sep.

O'CONNOR, Judith y RABER, Roger W. 2001. The best of both worlds. *Association Management*. May., vol. 53, n.º 5, págs. 28-36.

OHMAE, Kenichi. 1982. *The mind of the strategist: The art of Japanese Business*. Nueva York: Penguin Books.

OLIVER, R. L. 1980. A cognitive model of antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*. Chicago (Ill.), Nov., vol. 17, n.º 4, págs. 460-469.

PALMER, Roger; LINDGREEN, Adam y VANHAMME, Joelle. 2005. Relationship marketing: Schools of thought and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 23, n.º 3, págs. 313-330.

PAYNE, Adrian; HOLT, Sue y FROW, Pennie. 2000. Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: An opportunity for financial services. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 18, n.º 6, págs. 258-273.

PENROSE, Edith. 1962. *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.

PEPPERS, Don y ROGERS, Martha. 2000. *Márketing 1 to 1: una guía ejecutiva para entender e implantar estrategias de Customer Relationship Management*, CRM Series Marketing 1 to 1. Sao Paulo: Peppers + Rogers Group.

—. 1996. *Uno por uno: el márketing del siglo XXI*. Buenos Aires: Javier Vergara (Ed.).

PETERAF, Margaret A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*. Nueva York, Mar., vol. 14, n.º 3, págs. 179-191.

PINEDA, Roberto. 2000. *Márketing: plan, definición y casos prácticos*. Lima: Morgan Internacional.

PORTER, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: The Free Press.

—. 1985. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press.

—. 1990. *The competitive advantage of the nations*. Nueva York: The Free Press.

—. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*. Boston (Mass.), Nov.-Dic., n.º 6, págs. 61-78.

POWELL, Thomas C. 2001. Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*. Set., vol. 22, n.º 9, págs. 875-888.

RAI, Rahul y ALLADA, Venkat. 2003. Modular product family design: Agent-based Pareto-optimization and quality loss function-based post-optimal analysis. *International Journal of Production Research*. Vol. 41, n.º 17, págs. 4075-4098.

REICHHELD, Frederick F. 1996. *El efecto de la lealtad: la fuerza oculta detrás del crecimiento, la rentabilidad y la creación de valor en las empresas*. Santa Fe de Bogotá: Grupo Editorial Norma.

REINARES, Pedro. 2003. *Los 100 errores del CRM: mitos, mentiras y verdades del márketing de relaciones*. Madrid: ESIC.

REINARTZ, W. J. y KUMAR, V. 2000. *Customer Lifetime Duration: An empirical framework for measurement and explanation*. Fontainebleau (Fr.): INSEAD.

—. 2001. *The impact of Customer Relationship characteristics on Profitable Lifetime Duration*. Fontainebleau (Fr.): INSEAD.

RHOADES-CATANACH, Shelley. 2000. Discussion of joint ventures between nonprofit and for-profit organizations. *Journal of the American Taxation Association (JATA)*. Vol. 22, Suplemento de la Conferencia JATA 2000, págs. 89-91.

RICO, Ruben Roberto. 2005. *Cómo impacta el pensamiento estratégico en la creación de ventajas competitivas*. Disponible en <www.totalquality.com.ar>.

ROSEMBERG, J. M. 1983. *Diccionario de Administración y Finanzas*. Biblioteca Master Centrum. Barcelona: Grupo Editorial Océano.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. y JAFFE, Jeffrey. 2005. *Finanzas Corporativas*. México, D. F.: McGraw-Hill / Interamericana.

RUMELT, Richard P. 1984. Toward a strategic theory of the firm. En R. B. Lamb (ed.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice-Hall, págs. 556-570.

—. 1987. Theory, strategy, and entrepreneurship. En D. J. Teece (ed.). *The competitive challenge*. Cambridge (Mass.): Ballinger Publishing, págs. 137-158.

—. 1991. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*. Nueva York, Mar., vol. 12, n.º 3, págs.167-185.

RUMELT, Richard P.; Schendel, D. y Teece, D. J. 1991. Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*. Invierno, vol. 12, n.º 8, págs. 5-29.

RUST, R. y OLIVER, R. L. (eds.). 1994. *Service Quality: new directions in theory and practice*. Londres / Thousand OAKS (Cal.).

RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A. y LEMON, K. N. 2000. *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Nueva York: The Free Press.

SÁINZ DE VICUÑA, Ancin. 2002. *El plan de márketing en la práctica*. Madrid: ESIC (séptima edición).

SALLAN LEYES, José María. 2001. *Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas*. Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). Tesis Doctoral 0426101-090510.

SÁNCHEZ, M.; Gil, I. y MOLLÁ, A. 2000. Estatus del márketing de relaciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 9, n.º 3, págs. 47-64.

SANDERS, Robert. E. 1987. The Pareto Principle: Its use and abuse. *The Journal of Services Marketing*. Otoño, vol. 1, n.º 2, págs. 37-40.

SCHMITT, Bernd H. 2002. *Márketing basado en experiencias*. Bilbao: Deusto.

SCHOELL, William y GUILTINAN, Joseph. 1991. *Mercadotecnia, conceptos y prácticas modernas*. México, D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

SELZNICK, P. 1957. *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. Nueva York: Harper & Row.

SETO PAMIES, Dolors. 2004. *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.

SIMON, Herman. 1996. *Hidden Champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Cambridge (Mass.): Harvard Business School Press.

STANTON, William J.; ETZER, Michael J. y WALKER, Bruce J. 2003. *Fundamentos de márketing*. México, D. F.: McGraw-Hill (undécima edición).

SWIFT, Ronald S. 2001. *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River (N. J.): Prentice-Hall.

TAYLOR, S. y BAKER, T. 1994. An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumer' purchase intentions. *Journal of Retailing*. Greenwich (Conn.), verano, vol. 70, n.º 2, págs. 163-178.

TEECE, David J.; PISANO, Gary y SHUEN, Amy. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Ago., vol. 18, n.º 7, págs. 509-533.

TYWONIAK, S. 1998. Le modèle des ressources et des competences: un nouveau paradigme pour le management stratégique? En H. Laroche y J. P. Nioche (eds.). *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*. París: Vuibert, Abr., págs. 166-204.

VALENZUELA FERNÁNDEZ, Leslier Maureen; GARCÍA DE MADARIAGA MIRANDA, Jesús y BLASCO LÓPEZ, Francis. 2006. *Gestión del valor de la cartera de clientes: fuente de ventaja competitiva para el sector empresarial*. Documento presentado en el Congreso Anual de Cladea (Congreso Latinoamericano de Escuelas de Administración), Montpellier (Fr.).

VARGO, S. y LUSCH, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logia for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68, n.º 1, págs. 1-17.

VÁZQUEZ, R. 2000. Estrategia de márketing de relaciones para el desarrollo de la oferta y distribución de productos turísticos, En: *Turismo: comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de naturaleza*.

Congreso Universidad y Empresa. Benicasim (Valencia). David Blanquer / Tirant Lo Blanch, págs. 19-65.

WEBSTER, Frederick. 1992. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*. Oct., vol. 56, n.º 4, págs. 1-17.

WEINER, Jerry. 2001. Return on capital: the primary measure of customer value. *Bank Accounting & Finance*. Euromoney Publications, invierno 2000-2001, vol. 14, n.º 2, págs. 15-20.

WENDELL, W. 1987. Inventory information. En James H. Green (ed.). *Production and Inventory Control Handbook*. Nueva York: McGraw-Hill.

WERNERFELT, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Nueva York, Abr.-Jun., vol. 5, n.º 2, págs. 171-191.

ZALTMAN, Gerard y WALIENDORF, Melanie. 1979. *Consumer behavior: Basic findings and manager implications*. Nueva York: John Wiley & Sons.





TÍTULOS PUBLICADOS EN ESTA SERIE

19. MATOS REYES, Nancy. *Cómo surgen las características que distinguen a las organizaciones innovadoras: una propuesta metodológica*. 2007. 39 págs.
18. MATOS REYES, Nancy. *La piratería: ¿problema o solución?* 2006. 76 págs.
17. PERONI PYE, Renzo. *The asset management industry in EU zone*. 2006. 56 págs.
16. GABEL SHEMUELI, Rajeli. *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. 2005. 33 págs.
15. QUINTANILLA ACOSTA, Edwin. *Dotación institucional de un país y su relación con la autonomía de los organismos reguladores: revisión de literatura*. 2005. 48 págs.
14. QUINTANILLA ACOSTA, Edwin. *Autonomía institucional de los organismos reguladores: una revisión de literatura*. 2004. 53 págs.
13. BRAVO ORELLANA, Sergio. *El costo de capital en sectores regulados y mercados emergentes: metodología y casos aplicativos*. 2004. 114 págs.
12. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. *Apertura comercial y especialización productiva: ¿es beneficiosa para América Latina?* 2004. 22 págs.
11. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. *El comercio y las inversiones entre la Unión Europea y América Latina: características y consecuencias sobre la especialización productiva*. 2003. 33 págs.
10. REGALADO PEZÚA, Otto y VIARDOT, Eric. *El futuro de la desintermediación en los servicios turísticos: ¿una evolución en las competencias?* 2002. 24 págs.
9. BERRÍOS, Rubén. *La transparencia en la privatización: una aproximación a partir de tres casos del proceso peruano*. 2001. 45 págs.
8. ROCA, Santiago y SIMABUKO, Luis. *Primarización y nivel de vida: el caso peruano 1950-1997*. 1998. 59 págs.
7. SANTANA, Martín; MARAKAS, George M. y HORNIK, Steven. *An Organizational Learning Perspective of Tactics for Information Systems Implementation: Linking Process with Strategy*. 1997. 27 págs.
6. SANTANA, Martín y SABHERWAL, Rajiv. *Developing Global Applications of Information Technology: An Examination of Problems and Implementation Tactics*. 1997. 28 págs.
5. DEL VALLE, Manuel. *The Transformation of Telecommunications in Peru: 1994-1996*. 1997. 43 págs.
4. BARDHAN, Pranab y PRIALÉ, Rodrigo. *Endogenous Growth Theory in a Vintage Capital Model*. 1996. 41 págs.
3. PRIALÉ Z., Rodrigo. *Agricultural Productivity, Trade Orientation and Economic Growth*. 1996. 78 págs.
2. DÍAZ, Carlos y MCLEAY, Stuart. *Provisiones por malas deudas y transferencias de información intraindustrial en el sector bancario*. 1996. 30 págs.
1. PRIALÉ Z., Rodrigo. *Technological Progress, Trade Orientation and the Relationship between Income Inequality and Economic Growth*. 1995. 68 págs.



Impresión

Impresión carátula:
Gráfica Técnica s.r.l.
Los Talladores 184
Urb. El Artesano, Ate

Impresión interiores: Universidad ESAN
Alonso de Molina 1652, Surco

LIMA-PERÚ
Abril de 2007