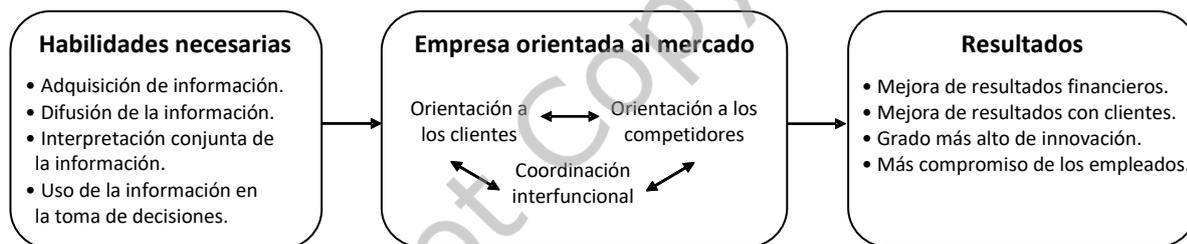


Orientación al mercado

Carlos García Pont
Paulo Rocha e Oliveira

El objeto de la presente nota técnica es definir el concepto de orientación al mercado, mostrar las ventajas y características de una empresa orientada al mercado y proponer algunas ideas que ayuden a las empresas a desarrollar su orientación al mercado. La **Tabla 1** resume los temas principales que se discutirán en esta nota técnica.

Tabla 1



La orientación al mercado es uno de los conceptos centrales en la bibliografía del marketing. Proporciona a las organizaciones una ventaja competitiva al facilitar la comprensión y la respuesta a las demandas del mercado de manera efectiva, incrementando la sensibilidad del conjunto de la organización a los cambios que se producen en el entorno. Como parte de la cultura organizativa, impregna todas y cada una de las tareas de la empresa. Todos y cada uno de los puestos, y todas y cada una de las actividades de la empresa se pueden o no hacer dentro de un entorno de responsabilidad frente a las demandas externas, tanto en las tareas de más largo plazo, desarrollo y diseño de productos, como en las tareas más inmediatas, como priorizar las llamadas a realizar a los clientes.

Es conocida esta frase de Peter Drucker: “Sólo hay una definición válida del propósito empresarial: crear un cliente... es el cliente el que determina el negocio... es por eso que sólo hay dos funciones básicas en los negocios, el marketing y la innovación”.

Nota técnica preparada por los profesores Carlos García Pont y Paulo Rocha e Oliveira. Noviembre del 2009.

Copyright © 2009 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 28/9/21



Estas dos funciones son, por definición, la entrega y la fabricación de la satisfacción de cliente. Si éstas son las únicas funciones relevantes dentro de una empresa, las demás estarán destinadas a servir las, y mejor lo harán cuanto mejor conozcan sus necesidades. La orientación al mercado de actividades como la logística, la fabricación o la administración es la que permite que marketing e innovación puedan desarrollar la creación y satisfacción de clientes.

La orientación al mercado y los resultados

A pesar de que el concepto de la orientación al mercado se ha venido desarrollando desde hace más de 50 años, se ha hecho operativa a partir de las intervenciones de Narver y Slater (1990) y de Kholi y Jaworski (1990), quienes propusieron metodologías concretas de cómo medir la orientación al mercado de una determinada empresa. Y es partir de esas fechas cuando se empiezan a realizar estudios que persiguen identificar cuáles son las consecuencias en los resultados empresariales de la orientación al mercado. El número de estudios realizados es muy amplio y aquí sólo intentaremos resumir las principales conclusiones a las que nos llevan.

- a) Las organizaciones con altos niveles de organización al mercado tienen mejores resultados. Los resultados se han medido en diversos estudios a través de los beneficios, el retorno sobre la inversión, la participación de mercado, crecimiento de ventas o retención de clientes. Es verdad que en economías de menor nivel de desarrollo o con una mayor orientación a la creación de un tejido industrial (por ejemplo, China, Malasia), las relaciones entre la orientación al mercado y la rentabilidad son menos robustas.
- b) Las organizaciones con mayor grado de orientación al mercado tienden a tener mejores resultados con sus clientes. Sus clientes tienden a recibir más calidad y muestran mayores niveles de satisfacción y lealtad.
- c) Las organizaciones con alto grado de orientación al mercado son más innovadoras, y lo son en dos sentidos. En primer lugar, entregan más innovaciones al mercado. Aprender de las necesidades actuales y futuras de los clientes nos lleva a una mejor comprensión de los productos que se pueden desarrollar. Por otro lado, estas organizaciones también tienden a sorprender más al mercado con productos que llenan espacios vacíos a los que todavía no ha accedido ninguna empresa. Por otro lado, las innovaciones presentadas por empresas con altos niveles de orientación al mercado tienen más éxito.
- d) La orientación al mercado tiene consecuencias para las personas que trabajan en estas organizaciones. Los estudios realizados ponen de manifiesto que el compromiso de las personas con la organización es mayor, que desarrollan mayores niveles de satisfacción en el trabajo a la vez que muestran menos conflictos y mayores niveles de trabajo en equipo.

El desarrollo de la orientación al mercado

El desarrollo de la orientación al mercado se ha hecho desde dos perspectivas distintas; la primera es una perspectiva basada en el comportamiento de las organizaciones, y la segunda, se ha hecho desde el punto de vista cultural. La perspectiva basada en el comportamiento se centra en las actividades de la organización que están relacionadas con la generación y la diseminación de inteligencia de mercado. La perspectiva cultural se centra en el conjunto de creencias, valores y normas de comportamiento que ponen a los clientes en el centro de la



organización. La noción de los clientes incluye tanto los canales de distribución o intermediarios como el usuario final del producto o servicio que entregamos.

Para que una organización obtenga de forma sostenida resultados por encima de la norma, debe crear valor añadido para sus clientes, ya sean éstos los distribuidores o intermediarios o los clientes finales. Cuando todos los clientes perciben que el valor que le entrega la organización supera al coste de poseer el producto o servicio, el cliente adquiere ese producto. Pero no acaba aquí, dado que nuestra oferta se compara con la de productos sustitutivos y el cliente no adquirirá nuestro producto o servicios si no tenemos un valor diferencial, es decir, si no ofrecemos algo más que nuestros competidores, actuales o potenciales.

El deseo de ofrecer un valor superior a nuestros clientes conduce a la organización a crear y mantener una cultura que lo facilite, lo que debe transformarse en comportamientos concretos. Es por ello que la orientación al mercado se concreta en comportamientos organizativos que trascienden las actividades habituales del negocio, porque impregnan todas las actividades de la organización. Una organización orientada al mercado examina continuamente las fuentes alternativas de creación de valor para los clientes actuales y futuros, y decide cómo debe transformar esa creación de valor en beneficio económico.

Es por ello que la orientación al mercado se operativiza a través de tres comportamientos: la orientación a clientes, la orientación a competidores y la coordinación interfuncional. Teniendo en cuenta, eso sí, una orientación a la construcción de esas capacidades en el largo plazo y teniendo como objetivo la rentabilidad a largo plazo.

La *orientación a los clientes* está destinada a comprender cuáles son las fuentes de creación de valor para los distintos tipos de clientes que tiene la empresa. Pensemos que el mismo producto puede crear valor de formas muy diversas para distintos segmentos de clientes. Una cena en un restaurante puede ser aspiracional para un segmento de mercado, es decir, es un lugar de celebración al que en muy pocas ocasiones podrá permitirse ir, y al mismo tiempo puede ser el lugar de comida diario para clientes de un nivel económico elevado.

En otro caso, la orientación al mercado implicará el conocimiento de las distintas actividades de los clientes y la contribución de cada una de ellas a su cuenta de resultados. Ese entendimiento es clave para poder ayudar a nuestros clientes a mejorar “su” cuenta de resultados, que no deja de ser la mejor manera de demostrarles que creamos valor para ellos.

La creación de valor para los clientes industriales se realiza de dos maneras: ya sea mediante la mejora de los costes del cliente, ya sea mediante la mejora de los ingresos del cliente. Es por eso que es importante no sólo entender la estructura de costes y beneficios de nuestros clientes, sino que para poder ayudarlos a incrementar sus ingresos deberemos entender la estructura de los costes e ingresos de sus clientes. Una organización orientada al mercado debe entender no sólo la cuenta de resultados de su cliente, sino la cuenta de resultados de toda la cadena donde su cliente juega un papel.

La *orientación a los competidores* implica conocer y entender su situación tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo, el conocimiento de las fortalezas y debilidades de los competidores nos permitirá comprender sus reacciones; a largo plazo, entender su estrategia nos permite posicionarnos estratégicamente en el sector y buscar terrenos inexplorados donde la competencia no se haya instalado, o bien prepararnos para competir creando capacidades que nos permitan ser mejores que ellos con estrategias similares. Al preguntarnos cuánta gente hace lo mismo que nosotros o está clasificada con proposiciones de valor similares, lo importante no es el número de empresas con las que competimos, sino la distancia a la que estamos de ellos.