

MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD: DOS ENFOQUES CONVERGENTES¹

EDUARDO SAN MIGUEL OSABA

Dpto.: Economía Financiera II (UPV/EHU)

IÑAKI HERAS SAIZARBITORIA

Dpto.: Organización de Empresas (UPV/EHU)

PILAR ELGOIBAR LARRAÑAGA

Dpto.: Economía Financiera II (UPV/EHU)

RESUMEN

El marketing y la gestión de la calidad pueden considerarse, en nuestra opinión, filosofías de gestión complementarias con un gran potencial de beneficios mutuos. En ambos casos la satisfacción del cliente es el elemento central. En este artículo teórico nos proponemos estudiar la interrelación existente entre la gestión de la calidad y la filosofía de marketing, y su implantación en la empresa, que, como veremos, supone adoptar una orientación al mercado. En primer lugar trataremos de introducir y clarificar los conceptos de filosofía de marketing, orientación al mercado y gestión de la calidad mediante una selección de la literatura dedicada a los mismos para, posteriormente, destacar la existencia de vínculos importantes entre estos conceptos.

Palabras clave: Gestión de la calidad, orientación al mercado, filosofía de marketing.

1. Este artículo se ha realizado en el marco del proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Innovación y Ciencia titulado "Mejora de la satisfacción de los clientes en las empresas españolas mediante modelos de gestión de la calidad total" (ECO2009-12754-C02-02, subprograma ECON).

1. INTRODUCCIÓN

Desde la última década del siglo pasado se han venido publicando trabajos que defienden que tanto el marketing, como la gestión de la calidad, son filosofías o paradigmas de gestión² complementarias con un importante potencial de beneficios mutuos. Cabe destacar, entre otros, los trabajos de Morgan y Piercy (1992), Webster (1994a), Mohr-Jackson (1998), Morris *et al.* (1999), Longbottom *et al.* (2000), Christopher *et al.* (2002), Gummesson (2002), Bathie y Sarkar (2002), Barnes *et al.* (2004) y Mele (2007). Longbottom *et al.* (2000), entre otros, subrayan la existencia de una convergencia conceptual entre los objetivos del marketing y los de la gestión de la calidad total. De hecho, hay autores que, considerando que tanto el marketing como la gestión de la calidad tienen como idea central la satisfacción del cliente, llegan a proponer nuevos términos o conceptos simbióticos como total quality marketing (TQMk). En efecto, autores como Reddy (1994) o Fraser-Robinson y Moss crop (1991), que con el término *total quality marketing* se refieren a un subconjunto de la gestión de la calidad total referida a la forma en que el departamento de marketing debería operar, mientras que otros autores como Bathie y Sarkar (2002), llegan a referirse a simbiosis entre los dos términos. En cualquier caso, se ha de destacar que no se trata de un término que haya cuajado ni en la literatura académica ni en la profesional.

El marketing trata de interiorizar las necesidades del cliente, para lo cual desarrolla un seguimiento continuo y proactivo de sus necesidades. La gestión de la calidad total también considera la satisfacción del cliente como un elemento central, pero perseguida a través del logro de la excelencia en la ejecución de todos los procesos y de la mejora continua (Santos y Álvarez, 2007a, pp. 440-441). Aunque parezca paradójico muchos directivos de empresas han descubierto o redescubierto el enfoque de satisfacción del cliente a través de la calidad total. Sin embargo, el interés de la literatura de marketing en relación a la calidad está fundamentalmente circunscrito al ámbito de los productos y servicios, dedicándose poco esfuerzo a estudiar la orientación a la calidad total.

En este artículo nos planteamos como objetivo fundamental estudiar la interrelación teórica existente entre la gestión de la calidad y la filosofía de marketing, dos paradigmas o filosofías de gestión entendidos en sentido amplio (Clarke y Clegg, 2000).

2. En este artículo nos referiremos a los conceptos de “filosofía de gestión” y “paradigma de gestión de empresas” en un sentido amplio. Evidentemente, va mucho más allá de los objetivos del artículo profundizar y matizar dicha conceptualización, relacionada, entre otras líneas, con el análisis de la difusión del conocimiento en gestión de empresas (*diffusion of management knowledge*), que, a partir de mediados de los años noventa, se ha erigido en una fructífera línea de estudio (ver, al respecto, la interesante revisión de Clarke y Clegg, 2000).

2. LA FILOSOFÍA DE MARKETING EN LA EMPRESA

El término marketing ha tenido distintas acepciones a lo largo de su historia. Tradicionalmente se viene distinguiendo entre un enfoque del marketing en cuanto a organización de actividades comerciales dentro de la empresa, es decir, un enfoque pragmático, y un enfoque del marketing como filosofía empresarial.

La evolución de los dos tipos de enfoques del marketing, como organización de actividades comerciales y como filosofía, ha ido variando a lo largo de la historia. Esta evolución se ha desarrollado bajo una estrecha relación entre ambos tipos de enfoques. En opinión del profesor Stanton, el marketing en cuanto filosofía, es una forma de pensar mientras que, en cuanto organización, es una forma de actuar. Naturalmente, la forma de pensar determina el curso de acción. Así, de acuerdo con la filosofía de marketing, “una empresa está en mejor posibilidad de lograr sus objetivos de desempeño si adopta una orientación hacia el consumidor y coordina todas sus actividades de marketing” (Stanton, 1992, p. 22).

En lo referente a la evolución del marketing entendido como organización de actividades, hay que remontarse a la antigüedad, a los inicios del comercio, cuando mercaderes fenicios y griegos empleaban ya técnicas de marketing. Kotler (1995, pp. 9-10) relaciona su existencia con la aparición del intercambio comercial que va desde los tiempos del trueque comercial hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de marketing moderno. Martín Armario (1993, p. 26) considera que “el marketing no constituye una actividad nueva, puesto que las tareas que comprende son consustanciales a todo sistema económico basado en el intercambio. En efecto, desde que el hombre existe ha recurrido, en un principio, al trueque, y más tarde a formas más sofisticadas de intercambio, como un medio para satisfacer sus necesidades”. En un sentido parecido se expresa Lambin (1995, p. 17), al señalar que “el marketing cubre tareas que de hecho han existido siempre (...), incluso en un sistema autárquico, basado en la forma más rudimentaria de intercambio, el trueque, los flujos de intercambio y de comunicación existen, aunque su manifestación sea espontánea y no exija la asignación de recursos específicos, ni de las formas de organización para garantizar su funcionamiento”.

En relación a las definiciones de marketing que entran dentro del campo organizativo, es decir, que describen sus actividades y procesos, y obviando la evolución del concepto de marketing desde las primeras definiciones, destacamos, en un ejercicio de síntesis, las siguientes:

Lambin (1995, p. 5) define el marketing como el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación e intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de alguna utilidad.

Kotler y Armstrong (2008, p. 6) proponen la siguiente definición de marketing en un sentido amplio: “Es un proceso social y directivo por el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación de intercambio de valor con los demás”, y en un contexto empresarial más estricto, definen el marketing como “el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con los mismos para obtener valor de ellos a cambio”.

Para la Asociación Americana de Marketing el marketing es una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados (AMA, 2009).

En cuanto a la evolución del marketing entendido como filosofía, la historia es mucho más reciente. Aunque alguno de los primeros indicios de este tipo de pensamiento se encontraban ya hace más de doscientos años en Adam Smith cuando describía el término de “soberanía del consumidor”, no ha sido hasta hace cuatro décadas cuando en 1969 Levitt sentara la idea afirmando que el propósito de una empresa es “crear y mantener un cliente”. Constituye ésta, una de las primeras afirmaciones de filosofía de marketing en la empresa (Levitt, 1969, p. 33).

Las definiciones filosóficas de marketing, de las que igualmente destacamos a continuación algunas, tienen como común denominador, de forma mayoritaria, la situación del cliente como centro de atención de toda la empresa.

McCarthy y Perrault afirman que la filosofía de marketing “implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus clientes y al hacerlo obtiene un beneficio” (McCarthy y Perrault, 1984, p. 35). Por tanto, la definición del concepto de marketing contiene tres ideas fundamentales: 1) la satisfacción del cliente, 2) el esfuerzo global de la organización y 3) el beneficio como objetivo”.

Para Kotler y Armstrong (2008, p. 12), es una filosofía de dirección según la cual “la consecución de las metas de la organización dependen de que se conozcan las necesidades y deseos de sus mercados objetivos y de ofrecer la satisfacción que buscan sus clientes de una mejor forma de como lo hacen los competidores”.

Bajo este punto de vista, la supervivencia de la empresa depende de la medida en que ésta sepa satisfacer las necesidades reales de los clientes (Anderson, 1982). Esta perspectiva insiste en la necesidad de ser sensible a los cambios en el mercado, como clave para el éxito empresarial. En una organización que asume la filosofía de marketing como filosofía empresarial, todos sus miembros deben entender que su aportación a la relación de intercambio

debe centrarse en satisfacer, ininterrumpidamente y mejor que la competencia, las necesidades de los clientes. Ello va a hacer posible la generación de valor que permitirá crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Para Grönroos, el marketing como filosofía ha de guiar a todas las personas, funciones y departamentos de la organización y tiene que ser comprendido y aceptado por todos. Por tanto, el marketing es un conjunto de ideas que debe estar integrado en toda la organización y debe ser supervisado por los altos directivos. Sólo en último término, el marketing es un conjunto de herramientas, técnicas y actividades (Grönroos, 1994, p. 126).

En las últimas décadas ha venido utilizándose también el concepto de “cultura de marketing” como extensión del concepto de filosofía de marketing. Las empresas con una cultura de marketing serían aquellas en las cuales la filosofía de marketing tiene total aplicación e invade el conjunto de la empresa. Este hecho representa la existencia de un conjunto de valores y actitudes compartidos por toda la organización que tratan de estimular la creación de un mayor valor para los clientes. El personal de todos los departamentos de la empresa debe “pensar como el cliente” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 54). Se trata, en definitiva, de un conjunto de creencias y convicciones acerca de cuál debe ser el funcionamiento de la organización.

La implantación de la filosofía o de la cultura de marketing resulta un hecho de gran trascendencia en la evolución de la filosofía empresarial. La importancia de esta implantación en las empresas radica en la creencia de que ésta conduce hacia una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados y una mayor rentabilidad (Kohli y Jaworki, 1990, p. 3). Esta implantación de la filosofía de marketing en las organizaciones es lo que la mayoría de los autores entiende por orientación al mercado, desde que McCarthy y Perrault (1984) así lo establecieron.

La orientación al mercado y el marketing de relaciones son, en los últimos años, dos de las grandes líneas de investigación de los especialistas de marketing, en la búsqueda del núcleo central de la disciplina.

La adopción de una filosofía de marketing en torno a la orientación al mercado, al igual que la aplicación del marketing relacional³, implica que el marketing se extiende por toda la empresa. Es importante la línea de pensamiento

3. El marketing relacional es una forma de llamar a la estrategia de marketing que se propone mantener y aumentar las relaciones continuas con los clientes. Fue nominado así por varios autores, entre los que destacan Berry (1983), Levitt (1983), Jackson (1985) y Grönroos (1989). Este último autor, define el marketing de relaciones como “el proceso de identificar, establecer, mantener, acrecentar y, cuando sea necesario, finalizar relaciones beneficiosas con los clientes y con otros agentes implicados, a través del mutuo intercambio y del cumplimiento de las promesas” (Grönroos, 1994, p. 135). Se trata ésta de una definición que ha contado con cierta aceptación, teniendo en cuenta la falta de unanimidad a la hora de definir este concepto.

que considera que el marketing de relaciones y la orientación al mercado son dos enfoques de gestión convergentes tanto por los objetivos que persiguen como por los puntos que tienen en común⁴.

Así, Barroso y Martín Armario (1999, p. 244), señalan que “el marketing relacional es una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, con lo que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice, y a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa”. Los autores destacan que ambos enfoques buscan crear una ventaja competitiva a partir de la creación y entrega de un valor superior para el cliente, focalizan la gestión hacia los deseos del cliente, su desarrollo implica a toda la organización y, por último, los dos enfoques enfatizan la perspectiva del largo plazo, tanto en relación a la implantación como a la obtención de resultados.

Dalgic (1998, p. 51) también nos aporta una visión convergente de ambos enfoques afirmando que un efectivo marketing relacional puede conducir con facilidad a mayores porcentajes de clientes satisfechos, es decir, a su mayor lealtad. Se trata, por tanto, de la misma perspectiva del enfoque de orientación al mercado.

Destacamos como un aspecto importante, coincidente en los dos enfoques, el hecho de señalar que la relación con el cliente debe implicar a toda la organización y no sólo al departamento de marketing. Ambos enfoques conciben el marketing como una actividad que no se limita sólo a un departamento, sino que debe ser desarrollado por toda la organización, siendo contemplado, por tanto, como una función transversal que afecta a la empresa en su conjunto y no solamente como una función a desarrollar por un departamento específico.

3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

La amplia difusión del término calidad ha provocado, como ha ocurrido con tantos otros términos, la transformación de su significado, atribuyéndosele tantos matices que se ha convertido en una expresión que encierra sentidos múltiples o diversos. Existen multitud de definiciones, a menudo no excluyentes, debido al carácter subjetivo del término calidad. Por tanto, podemos

4. Como puntos de convergencia entre marketing de relaciones y orientación al mercado, Barroso y Martín Armario (1999) destacan que ambos enfoques buscan crear una ventaja competitiva a partir de la creación y entrega de un valor superior para el cliente; focalizan la gestión hacia los deseos y preferencias del cliente; su desarrollo implica a toda la organización y no sólo al departamento de marketing; y los dos enfoques enfatizan la perspectiva del largo plazo, tanto en relación a la implantación como a la obtención de resultados.

considerar la calidad como un concepto relativo que puede ser definido desde una perspectiva multidimensional (Medina Tornero, 1999b, pp. 24-25).

El diccionario de la lengua española define la calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten juzgar su valor”. El mismo diccionario la define, también, en sentido absoluto, como la “superioridad o excelencia” (RAE, 2001).

De entre las diferentes definiciones que, en el mundo académico, se han dado del concepto de calidad vamos a destacar las enunciadas por los siguientes autores, que, sin ningún género de dudas, podemos calificar de gurús de la calidad⁵:

Crosby (1979, p. 17), define la calidad como la “conformidad con los requerimientos o especificaciones establecidos por el cliente”⁶ y, por tanto, “la no conformidad detectada es la ausencia de calidad”. La idea de calidad como cero defectos”, es decir, como producto sin ninguna deficiencia, es habitual en la literatura sobre calidad.

Esta acepción tiene su origen en el ámbito industrial y es un concepto de calidad basado en el producto. El diseño y los requerimientos técnicos del producto, en ocasiones, son establecidos explícitamente por el cliente. La ventaja de este concepto es la facilidad de medición, pues los objetivos de calidad se pueden fijar sencillamente en términos de conformidad o no con las especificaciones.

Juran desarrolla el concepto de calidad como “la aptitud o adecuación para el uso previsto” y considera que “el consumidor es la pieza más importante de la línea de producción. La calidad se debe orientar a las necesidades del consumidor, presente y futuro” (Juran, 1982, p. 3)⁷.

Por tanto, detrás de esta acepción subyace la idea de que la calidad se observa cuando el producto satisface las características que le permiten desempeñar las funciones para las que se ha fabricado y el cliente no compra el producto en sí, sino los servicios que va a conseguir con su utilización (Camisón *et al.*, 2007, p. 163). Según este concepto lo importante para la empresa es desarrollar productos que proporcionen gran calidad donde real-

5. El ámbito de la gestión de la calidad se ha caracterizado por tratarse de un campo con una fuerte influencia tanto del fenómeno del “guruismo” (Jackson, 2001), como del ámbito profesional o “*practitioner*”.

6. El concepto de calidad como conformidad con las especificaciones es, probablemente, el primer concepto adoptado en la literatura sobre calidad y se recoge ya en trabajos iniciales como los de Gilmore (1974) y Levitt (1972).

7. El concepto de calidad orientada hacia el cliente está presente en la mayoría de los enfoques modernos de gestión de la calidad, desde que Juran señalara al consumidor como “la pieza más importante de la línea de producción”.

mente importa, es decir, en aquellas características que los clientes valoran en primer lugar.

Los profesores Zeithaml *et al.* (1993, p. 23), establecen la siguiente definición que cuenta con gran aceptación: “la calidad del servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones”.

Esta acepción, aunque también podría aplicarse al caso de los productos tangibles, se dirige fundamentalmente al sector servicios. Un inconveniente de esta perspectiva radica en la dificultad de medir las expectativas.

La definición de calidad propuesta por la Sociedad Americana para el Control de la Calidad es también aceptada ampliamente: “la calidad es el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes” (ASQC, 2009).

Como se ha podido constatar, todas estas definiciones se centran claramente en el cliente y sus necesidades. Los clientes tienen un conjunto de necesidades, requisitos y expectativas, proporcionando la empresa calidad cuando su producto o servicio iguala o supera sus expectativas.

Por tanto, basándonos en todas estas definiciones podemos establecer la principal función de la calidad: satisfacer las necesidades del usuario o cliente. Dentro de los clientes de la empresa debemos incluir al cliente interno, es decir al empleado de la empresa que cumple con los papeles tanto de proveedor como de cliente a lo largo del proceso productivo de la empresa (Casadesús *et al.*, 2005, p. 8).

Gran parte de la confusión se genera, a nuestro entender, cuando, a partir de estas definiciones, se realizan apreciaciones relacionadas con otras concepciones del término calidad o cuando se trasladan estas definiciones a otros ámbitos como el estudio de la calidad de la gestión de las organizaciones. En primer lugar habría que dejar bien claro cuál es el sujeto u objeto de referencia. Es decir, ¿calidad de qué? No es lo mismo que se haga referencia a la calidad de un producto o de un servicio, a la calidad de los procesos productivos de una empresa o incluso a la calidad del modo en que una organización determinada es gestionada. Pues bien, como señalan Heras *et al.* (2008, p. 14) en demasiados casos, no se delimita el sujeto u objeto de estudio, y es ahí donde surgen las principales confusiones.

Para los profesores Camisón *et al.* (2007, p. 210), la gestión de la calidad es un constructo⁸ multidimensional sobre el cual no existe aún una defini-

8. El término “constructo” proviene del inglés “construct”, y representa “la capacidad que tiene una medida para proveer evidencia empírica consistente con una teoría basada en los conceptos” (Zikmund, 1994, p. 775).

ción comúnmente aceptada, utilizándose el término para denominar cuestiones diferentes. En efecto, las definiciones de este término varían mucho en cuanto a su alcance: desde definiciones puramente pragmáticas que la entienden como un conjunto de principios, prácticas y técnicas, hasta definiciones de mayor calado teórico que la definen como un nuevo paradigma de dirección y gestión de empresas.

Según Heras *et al.* (2008, p. 15), podemos entender la gestión de la calidad como una actividad funcional específica de la empresa o entenderla como una función transversal dentro de las funciones básicas de la empresa (dirección general, financiación, comercialización, producción y dirección de personas). Asimismo, según estos autores la gestión de la calidad también puede ser entendida como un paradigma de gestión (Heras *et al.*, 2008, p. 37).

Como señalan los profesores Camisón *et al.* (2007, p. 50), posiblemente, debido a la confusión terminológica, la literatura no termina de ponerse de acuerdo acerca de si la gestión de la calidad es un simple conjunto de técnicas útiles para diferentes aspectos del proceso administrativo⁹, un nuevo paradigma o forma de dirigir¹⁰, una opción estratégica¹¹, una filosofía de dirección¹² o una función directiva más¹³.

Tampoco existe un excesivo consenso a la hora de especificar qué actividades comprende la gestión de la calidad en la empresa. Para Heras *et al.* (2008, pp. 30-31), se trata de una serie de actividades relacionadas con la mejora de la calidad de la gestión dirigida a la mejora de los productos o servicios comercializados por las empresas, ya sea a través de la puesta en marcha de un sistema que prevenga errores y sistematice las tareas necesarias para evitar la variabilidad o por sistemas más generales y holísticos que, además de dichas funciones propias de la función de producción, regulan y analizan también otras actividades relacionadas con la función de comercialización, la de recursos humanos, etc.

9. Hay autores, como Price (1989), que aún restringen más su concepto, limitándola a una técnica de control.

10. Algunos autores que defienden esta perspectiva son: Bounds *et al.* (1994), Ishikawa (1990), Chorn (1991), Brocka y Brocka (1994) y Slater (1991).

11. La tesis de la gestión de calidad como opción estratégica ha sido formulada por Spencer (1994), Powell (1995), Lau y Anderson (1998), Lee *et al.* (1999) y Stahl y Grigsby (1997), entre otros.

12. Algunas aportaciones que avalan este planteamiento serían las de Llorens y Fuentes (2001), Cuatrecasas (2001), James (1997) y Boaden (1997).

13. Como una función directiva, la gestión de la calidad se ha convertido en campo para una profesionalización de la dirección. De esta forma, los expertos en calidad pueden ser especialistas en: la fijación de estándares de trabajo, en el diseño de procesos, la dirección o auditoría de sistemas de gestión de la calidad o de gestión medioambiental, etc.

Así, para los profesores Casadesús *et al.* (2005), mediante el término genérico de la gestión de la calidad se han identificado lo que en realidad no son más que diferentes estadios evolutivos de la gestión de la calidad: la inspección o control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total. Se trata de tres modalidades cuyo ámbito de aplicación y trascendencia difieren radicalmente y que, de alguna forma, recogen también la evolución de la gestión de la calidad a lo largo de los años.

La gestión de la calidad total, como filosofía de gestión centrada en la calidad, se basa en la participación de todos los miembros de la empresa, y trata de aumentar la satisfacción de los clientes (incluyendo también en este término a los clientes internos), a la vez que se mejora la eficiencia organizativa y se obtienen beneficios para todos los miembros de la organización y el resto de la sociedad (Casadesús *et al.*, 2005, p. 17).

En la literatura profesional se sostiene que la calidad total es la clave para la creación de valor y la satisfacción del cliente. “Es trabajo de todos, de la misma forma que el marketing es trabajo de todos” (Kotler, 2000, p. 64). Esto, señala Kotler, ya fue expresado por Daniel Beckham al indicar que los especialistas en marketing deben aprender el lenguaje de la mejora de la calidad, de la fabricación y de las operaciones pues en caso contrario quedarán obsoletos. “Los días del marketing funcional han acabado”, señala Beckham, y añade lo siguiente: “No podemos continuar viéndonos como investigadores de mercado, personas de publicidad, especialistas en marketing directo, en estrategias, tenemos que vernos como satisfactores de clientes, defensores del cliente centrados en el proceso total” (Beckham, 1992, p. 3).

Según Kotler a las empresas no les cabe elección y deben aceptar la gestión de la calidad total si quieren permanecer en el mercado de forma rentable; existe una alta correlación entre la calidad del producto o servicio, el nivel de satisfacción del usuario y la rentabilidad de la empresa. Niveles altos de calidad conducen a mayores niveles de satisfacción de los clientes, lo que al mismo tiempo apoya la posibilidad de precios más altos. Por consiguiente, los programas de mejora de la calidad, afirma Kotler, incrementan, normalmente, la rentabilidad empresarial (Kotler, 2000, pp. 63-64). Ahora bien, como señalan Heras (2006) y Heras *et al.* (2008, p. 167), en demasiadas ocasiones las afirmaciones tajantes del ámbito profesional y académico sobre la influencia del paradigma de la calidad en la rentabilidad de las empresas no se realizan con el rigor empírico adecuado.

4. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

4.1. Definición y componentes de la orientación al mercado

La investigación en torno a la orientación al mercado ha sido objeto de gran número de trabajos desde que, a finales de la década de los ochenta, el Marketing Science Institute (MSI) la estableciera como línea prioritaria de investigación. Este interés encuentra en gran medida su justificación al considerar que la orientación al mercado puede engendrar ventajas competitivas con el consiguiente impacto positivo sobre los resultados de la empresa (Martín Armario y Cossío, 2001, p. 34).

Con la difusión de los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990) se consolida el interés de la comunidad científica por esta filosofía empresarial, constituyendo ambas publicaciones un punto de partida de esta línea de investigación. Los primeros autores desarrollan su modelo alrededor del concepto de orientación al mercado desde una perspectiva comportamental y los segundos desarrollan su modelo desde una perspectiva filosófica o de cultura organizacional¹⁴.

La definición de orientación al mercado no es unánime. Kohli y Jaworski (1990, p. 6), proponen la siguiente: “La orientación al mercado es la generación por parte de toda la organización de información de mercado sobre las necesidades actuales y futuras de los consumidores, así como su diseminación, horizontal y vertical, por todos los departamentos de la organización y la posterior puesta en práctica de acciones de respuesta por el conjunto de la organización”. Por tanto, los autores conceptualizan la orientación al mercado en torno a tres componentes: la obtención de información respecto a la evolución del mercado, la difusión interna de esta información y la respuesta proactiva de toda la organización a las necesidades de un mercado cambiante¹⁵.

Naver y Slater (1990), de una manera operativa, definen la orientación al mercado como una cultura en la que, por un lado, se otorga la máxima prioridad a la creación y mantenimiento de valor superior para los consumidores

14. Existe una tercera perspectiva que entiende la orientación al mercado como un conjunto de capacidades. No obstante, las tres perspectivas pueden considerarse complementarias, pues como indican Mazaira *et al.* (2005, p. 183), la orientación al mercado es “una cultura organizativa (caracterizada en la búsqueda permanente de la creación de un valor superior para el consumidor), que incide en el desarrollo de una serie de capacidades, que permiten poner en marcha un conjunto de actividades y manifestaciones que, a su vez, se concretarán en un comportamiento orientado hacia el mercado por parte de la organización”.

15. La consideración de los tres componentes señalados -la generación de información de mercado, su diseminación interdepartamental y la respuesta de la organización- como variables con posibilidad de graduación, posibilitará la posterior medición del grado de orientación al mercado.

de modo rentable, teniendo en consideración al mismo tiempo los intereses de todos los públicos de la empresa; y en la que, además, se proporcionan normas de comportamiento en relación con el desarrollo organizativo y la respuesta a la información del mercado. Estos autores ven la orientación al mercado como la “filosofía organizativa más efectiva y eficiente en la generación de un valor superior para los clientes” (Naver y Slater, 1990, p. 21)¹⁶.

Para Hooley *et al.* (1990), la orientación al mercado es una cultura empresarial basada en el componente filosófico del concepto de marketing. Según estos autores, la filosofía de marketing se debe difundir a través de toda la organización para formar una cultura que permita obtener un óptimo desempeño.

Otra interpretación, también de carácter filosófico, es la de Harris (1998), quien hace énfasis en la cuestión relativa a la cultura organizativa. Así, Harris sintetiza los conceptos de orientación al mercado y de cultura organizativa obteniendo conclusiones teóricas sobre culturas y organizaciones orientadas al mercado y, en especial, sobre la capacidad de la subcultura de marketing para dominar la cultura organizativa general de la empresa.

En resumen, podemos concluir, siguiendo a Bello *et al.* (1999, p. 191), que la orientación al mercado es “la impregnación de la filosofía de marketing en toda la empresa, coordinando diversas funciones organizativas con el objetivo de obtener un nivel satisfactorio de beneficios proporcionando valor a los clientes”. La orientación al mercado representa un tipo concreto de cultura organizativa en la que el consumidor es centro de la estrategia y de las operaciones (Deshpandé y Webster, 1989, pp. 3-4).

Podemos identificar seis componentes que se repiten en la definición de la orientación al mercado bajo una perspectiva filosófica-cultural (Martín, 2003, pp. 15-19):

a) Orientación al cliente: Determinar las percepciones, expectativas, necesidades y deseos del mercado, y satisfacerlos mediante una oferta competitiva, constituye la principal tarea de las organizaciones.

b) Orientación a la competencia: La organización deberá estar preparada para responder rápidamente a las acciones de los competidores, conocer sus puntos fuertes y débiles, analizar sus estrategias, anticiparse a sus acciones, reaccionar rápidamente a sus ataques y prestar atención sobre las oportunidades para desarrollar ventajas competitivas. Todo ello exige disponer de una amplia y completa información sobre los competidores y una actitud objetiva al valorar las propias fuerzas.

16. Como señalamos se trata ésta de una definición operativa pues les permitirá, también a estos autores, la posterior medición del grado de orientación al mercado en la empresa, cuestión que comentaremos más adelante.

c) Orientación al entorno: “Supone la vigilancia o una vigilia del entorno tecnológico, social, político, de cara a detectar en tiempo útil las oportunidades y amenazas para la empresa” (Lambin, 1995, p. 12). La orientación al entorno consiste en realizar un seguimiento de los denominados *stakeholders*¹⁷ y de los factores del macroentorno (factores demográficos, económicos, político-legales, culturales, sociales, tecnológicos y medioambientales, que pudieran tener incidencia en el desarrollo de la actividad de la organización), en la medida en que puedan afectar al desenvolvimiento normal de la empresa.

d) Integración y coordinación interfuncional: Supone la utilización conjunta de todos los recursos de la empresa con el objeto de crear un mayor valor para sus clientes. Se trata de superar los conflictos de intereses que pueden surgir entre los distintos departamentos. La satisfacción de las necesidades de los clientes es el objetivo que debe servir de guía en caso de conflicto. Los directivos deben dejar claro su compromiso con la misión empresarial y lograr, por mecanismos formales o informales, que cada una de los miembros de la organización comprenda el valor de integrarse y coordinarse con los restantes eliminando cualquier barrera interna que pudiera surgir. Su ejemplo debe extenderse por todos los niveles de la empresa y alcanzar a todos los miembros de la organización. Para todo ello, será necesaria la puesta en marcha de un programa de marketing interno¹⁸.

e) Perspectiva a largo plazo: La orientación al mercado persigue como propósito fundamental generar mayor valor a los clientes a través del establecimiento de relaciones a largo plazo que permitan mayores ganancias a ambas partes. Lo importante no es sólo atraer nuevos clientes, sino también retenerlos, y no a todos los clientes, sino tan sólo a los más rentables a largo plazo. Como subrayan Narver y Slater (1990, p. 22), la supervivencia futura de cualquier compañía, sea cual fuere su modo de gestión, está íntimamente relacionada con la perspectiva a largo plazo, sobretudo cuando exista un gran nivel de competencia.

f) Orientación al beneficio: Para que una empresa adopte una orientación al mercado es necesario que le proporcione unos resultados por encima del promedio de su sector, en el caso de empresas que persiguen el beneficio, o que asegure su existencia a largo plazo, si se trata de organizaciones sin ánimo

17. El término *stakeholder* fue utilizado por primera vez por el profesor Freeman en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados que, según Freeman, deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de la organización (Freeman, 1984).

18. Para Kotler el marketing interno es especialmente importante para una empresa de servicios y supone “orientar y motivar a sus empleados en contacto con los clientes y respaldar al personal de servicios para trabajar como un equipo para proporcionar satisfacción al cliente” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 303).

de lucro. Kohli y Jaworski (1990, p. 13) llegan a la conclusión de que el beneficio, más que un componente de la orientación al mercado, es una consecuencia de la misma. En esta misma línea, Narver y Slater (1990, p. 22) concluyen que, aunque la orientación al beneficio se pueda percibir como un componente de la orientación al mercado, se trata de una consecuencia, de un objetivo de la empresa y no de un elemento constitutivo.

A pesar de las diferentes perspectivas de la orientación al mercado y del gran número de investigaciones realizadas, existe un cierto consenso al admitir los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990), autores que hemos citado anteriormente, como el cuerpo doctrinal básico de esta línea de investigación.

Kohli y Jaworski (1990, pp. 4-5), como citábamos con anterioridad, conceptualizan la orientación al mercado en torno a tres componentes: la generación de información de mercado¹⁹, su diseminación interdepartamental²⁰, y la respuesta de toda la organización²¹, y proponen, en 1993, una escala de medición de la orientación al mercado de acuerdo con estos tres componentes: la escala MARKOR. (Kohli *et al.*, 1993).

Para Narver y Slater (1990, p. 21) la orientación al mercado supone la cultura organizativa que “más eficaz y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la provisión de un valor superior para los compradores y, por tanto, un desempeño superior continuo para el negocio”, que “consiste en tres componentes comportamentales: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, y dos criterios de decisión: el enfoque de largo plazo y la rentabilidad”. Estos autores, basándose en los tres componentes comportamentales y los dos criterios de decisión citados, proponen, igualmente, una escala de medición de la orientación al mercado: la escala MKTOR²².

19. Es responsabilidad de toda la organización obtener información sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes, así como de los factores exógenos que les influyen.

20. Es decir, la difusión del conocimiento en cualquier sentido y nivel entre los departamentos.

21. También es responsabilidad de toda la organización responder a las necesidades de mercado, desarrollando una oferta de mayor valor, que permitirá la obtención de ventajas competitivas.

22. A raíz de la aparición de las escalas anteriormente expuestas, distintos autores se dedicaron a estudiar este mismo campo. La mayoría de sus trabajos se dirigen en tres direcciones: realizar validaciones de las escalas originales como el estudio de Siguaw y Diamantopoulos (1995); realizar adaptaciones a campos específicos como las de Greenley (1995), Farrell y Ockowski, (1997), Harris (1998), Lado *et al.* (1996), Gray *et al.* (1998) y Siguaw *et al.* (1998); y a estudiar las relaciones entre la orientación al mercado y otras variables como Deshpandé *et al.* (1993), Diamantopoulos y Hart (1993), Cadogan (1995) y Greenley y Foxall (1997).

A pesar de las diferencias existentes entre los dos enfoques pueden encontrarse similitudes entre sus componentes. Pueden señalarse como características compartidas, siguiendo a Bigné y Blesa (2004, p. 54)²³, que en ambas: la orientación al mercado está basada en temas comportamentales; la orientación al mercado se caracteriza por la consecución y uso de información de los consumidores, así como por el desarrollo e implementación de una estrategia para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor; el consumidor es el centro de la orientación al mercado; incorpora un punto de vista interno y externo de la situación específica del entorno de la organización; hay un reconocimiento explícito de que toda organización es responsable de la respuesta a las necesidades de los consumidores; y el alcance de la orientación al mercado va más allá de los consumidores e incorpora a la competencia.

Jaworski y Kohli (1996, p. 122), en un intento por aunar ambos enfoques, afirman que la orientación al mercado debe ser entendida como la generación, diseminación y respuesta a la información del consumidor y de la competencia por parte de toda la organización.

Recogiendo las similitudes encontradas en estos modelos, pueden resumirse en seis las dimensiones que han de ser consideradas para la medición de la orientación al mercado según Bigné y Blesa (2004, p. 54): 1) la generación de información; 2) la diseminación de la información por toda la organización; 3) la respuesta a dicha información; 4) la orientación al consumidor; 5) la orientación a la competencia; y 6) la coordinación interfuncional.

Las investigaciones que posteriormente se han realizado sobre la orientación al mercado se han centrado básicamente en los siguientes aspectos (Martín Armario y Cossío, 2001, p. 34): 1) estudio de su naturaleza, de su dimensionalidad y de la propuesta de escalas para medirla; 2) estudio de sus antecedentes, es decir de los factores organizativos que facilitan u obstaculizan su desarrollo e implantación en una empresa; 3) estudio de las consecuencias²⁴ que la orientación al mercado provoca en la empresa; 4) estudio de

23. A su vez, Bigné y Blesa siguen a Jaworski y Kohli (1996), Greenley (1995), Ruekert (1992) y Narver y Slater (1990).

24. Podemos destacar como consecuencias las señaladas por Barroso y Martín Armario (1999, pp. 238-239) siguiendo a Kohli y Jaworki (1990, 1993): 1- Consecuencias sobre los empleados: la orientación al mercado provoca efectos positivos sobre el espíritu de equipo, el sentimiento de pertenencia a la empresa y el grado de compromiso con ella. 2- Consecuencias sobre los clientes: efectos positivos sobre su satisfacción. 3- Consecuencias sobre el desempeño: debido a un mejor conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes, y a una adecuada formación y concienciación de los empleados, se logra una mayor satisfacción de los clientes, consiguiendo un nivel de desempeño mayor.

factores moderadores²⁵ que pueden afectar al énfasis sobre los componentes de la orientación al mercado, o moderar también la relación entre esta última y los resultados.

Podemos señalar que la orientación al mercado puede constituir una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Además, se trataría de una ventaja competitiva de carácter sostenible debido al hecho de su dificultad de imitación. Si los competidores tienen dificultad en imitar esa cultura, la ventaja competitiva generada por la misma será sostenible.

Hay autores, como Lafferty y Hult (2001), que consideran que la contribución de la orientación al mercado no ha desarrollado todavía todo su potencial. Pero a pesar de que la línea de investigación no esté agotada, según estos autores remarcan dos motivos que van a obstaculizar su desarrollo en el futuro: la confusión misma sobre el concepto de orientación al mercado, que dificulta su investigación empírica, y la falta de integración de los modelos que han sido testados empíricamente.

Por otro lado, como señalan Barroso y Martín Armario (1999, p. 242), en relación a la implantación de la orientación al mercado, hay que ser conscientes de las exigencias que plantea. Por ello, la dirección de la organización debe estar convencida de su valor y comprometerse de forma decidida en su implantación. De esta forma, “como la orientación al mercado no es fácil de engendrar ni de implantar, la ventaja competitiva que genera se manifiesta en el largo plazo y, por su dificultad de imitación, puede ser duradera”.

4.2. La orientación al mercado y la filosofía de marketing

Al igual que otros autores, como Varela y Calvo (1998), pensamos que la orientación al mercado constituye la piedra angular sobre la que fundamentar la actuación de los directivos de marketing, radicando su importancia en la capacidad para proporcionar mayor satisfacción a los consumidores y, en consecuencia, obtener mejores resultados.

La idea que subyace bajo la denominación de orientación al mercado ha estado presente en las últimas décadas en la mente de los profesionales y estudiosos del marketing. Para la mayoría de éstos, y siguiendo a McCarthy y

25. Por factor moderador en una relación se entiende aquella variable cuya presencia puede potenciar o reducir la intensidad de la relación entre las variables consideradas. Algunos de los factores moderadores, mencionados más frecuentemente en la literatura, son: la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la rivalidad competitiva y el crecimiento del mercado. Además del estudio de estos factores moderadores, que suelen denominarse “variables ambientales o externas”, se proponen una serie de variables moderadoras internas como, entre otras: la aversión al riesgo de la dirección, el tamaño de la empresa, la estrategia de la empresa, el nivel de centralización...

Perrault (1984), la orientación al mercado se crea en la empresa con la implantación de la filosofía de marketing.

Los términos de orientación al mercado, orientación al marketing, orientación al cliente y orientación al consumidor han sido indistintamente utilizados, tanto por académicos como por hombres de empresa, para presentar conceptos más o menos próximos dentro del campo del marketing. Sin embargo, pueden constatarse diferencias conceptuales entre estos términos que obligan a una clarificación.

Los conceptos de orientación al mercado y orientación de marketing han sido los más indiferentemente utilizados. No obstante, algunos autores como Shapiro (1988, pp. 119-125), apuntan importantes diferencias entre estos dos conceptos proponiendo el empleo del de “orientación al mercado” por las siguientes razones: por ser un concepto que concierne a toda la empresa; por ser más amplio²⁶ y por llevar menos carga política”. No obstante, si se observan desde una perspectiva más amplia que la de Shapiro, estos dos conceptos resultan ser similares. Este autor hace una interpretación demasiado restrictiva de orientación de marketing al circunscribirla al departamento de marketing cuando entendemos que su objetivo es la difusión por toda la organización. Por otra parte, es discutible que el concepto de mercado sea más amplio que el de marketing. Finalmente, en relación a la carga política, Shapiro considera, en nuestra opinión acertadamente, que el reconocimiento del término de orientación al marketing como filosofía conductora empresarial podría considerarse como una exaltación del departamento del mismo nombre en perjuicio del resto, pudiendo ello ser objeto de un conflicto interno.

En general, se puede concluir que ambos conceptos pueden considerarse similares aunque sería preferible dejar el concepto de orientación al mercado para la implantación y el concepto de orientación al marketing para la filosofía. Es decir, la orientación al mercado sería el particular comportamiento empresarial consecuencia de la implantación de la filosofía de marketing en la empresa.

Al contrario de los anteriores conceptos, los de orientación al mercado, orientación al cliente y orientación al consumidor sí parecen ser términos bien diferenciados que merecen una distinción en su empleo. Si son considerados en el orden descrito, cada uno de ellos representa una visión más restrictiva del anterior. Es decir, el concepto de orientación al mercado, el más amplio, incluye el de orientación al cliente que, a su vez, engloba al más restrictivo de orientación al consumidor.

26. Aquí Shapiro sigue a Park y Zaltman (1987), quienes establecen el concepto de gestión de mercados como concepto más amplio que el de gestión de marketing, cuestión que es muy discutible hoy en día.

Para estudiar con más detalle estas diferencias, en especial entre orientación al mercado y orientación al cliente, se puede seguir a Webster (1994b). Este autor apunta que la orientación al cliente no es más que una parte, el primer paso, de la orientación al mercado. Subsiguientes pasos serían una orientación a la competencia y a la rentabilidad²⁷.

Para Barroso y Martín Armario (1999, p. 229), la orientación al cliente constituye “el corazón de la orientación al mercado, e implica que la organización debe poner en marcha un estudio exhaustivo del público objetivo con objeto de conocer y comprender sus necesidades y deseos”.

Una vez comentadas las diferencias conceptuales de los términos señalados, nos interesa destacar que las condiciones necesarias para la correcta implantación de la filosofía marketing en la empresa, por lo general, no son de fácil cumplimiento. Denison y McDonald ya señalaban en 1995 que el éxito en marketing no sólo radica en reconocer la estrategia adecuada sino, además, en poder implantarla correctamente (Denison y McDonald, 1995, p. 62).

Igualmente Lambin (1995, p. 11) señala el hecho de que comprender la filosofía de marketing es una cosa y ponerla en práctica otra. Por ello, las empresas parecen haber encontrado más problemas, al limitarse a poner en práctica políticas de marketing-mix, olvidándose de acciones estratégicas de selección de público objetivo y proposición de valor. Es decir, se produce una concentración en el marketing táctico, falta de orientación al mercado, olvidándose el marketing estratégico.

Para una adecuada implantación de la filosofía de marketing en la empresa parece ser necesaria tanto una dotación organizativa que permita poner en práctica las políticas comerciales como la aceptación de la filosofía de marketing por parte de toda la organización. Únicamente de esta forma podremos hablar de una empresa orientada al mercado.

4.3. La orientación al mercado y la gestión de la calidad total

Aunque la literatura sobre la gestión de la calidad total y la orientación al mercado se ha desarrollado de modo independiente, ambos conceptos tienen, a nuestro entender, mucho en común. Uno de los autores que con mayor detalle analizan la relación entre la orientación al mercado y la calidad total, es Mohr-Jackson (1998). Este autor apunta grandes similitudes entre los dos conceptos y critica el hecho de que el marketing haya dedicado poco esfuerzo a estudiar la orientación a la calidad total, cuando el tema central, coincidente en ambos, es la satisfacción del cliente (Mohr-Jackson, 1998, p. 13-14).

27. Aquí Webster sigue a Naver y Slater (1990).

Este autor entiende la orientación a la calidad total como el compromiso, por parte de toda la organización, de una mejora continua en la entrega de calidad, entendida ésta desde el punto de vista del cliente, con el fin último de satisfacerle mejor. La calidad total promete resultados superiores a través de un enfoque centrado externamente en la satisfacción del cliente e internamente en la excelencia operativa (Mohr-Jackson, 1998, p. 19).

Para Garvin (1987, pp. 101-102), todas las definiciones de la gestión de la calidad total giran en torno al concepto de satisfacción del cliente. Aunque el concepto de satisfacción del cliente es el núcleo central de la orientación al mercado, resulta irónico, según el autor, que muchas organizaciones hayan redescubierto el interés por sus clientes con motivo de la implantación de programas de calidad total. En opinión de este autor, esto no quiere decir que la gestión de calidad total vaya a prevalecer sobre la orientación al mercado. Es más, esta filosofía gerencial se enfrenta, según Garvin, a los mismos problemas en cuanto a su aceptación e implantación que la filosofía de marketing.

Ahora bien, a nuestro modo de ver, no todo son similitudes entre la orientación al mercado y la calidad total, sino que también existen diferencias en cuanto al enfoque del estudio y las herramientas utilizadas. Tradicionalmente, el enfoque del estudio de la calidad en marketing se ha centrado en la calidad del producto o servicio y su relación con los resultados empresariales, mientras que el enfoque de la calidad total se ha centrado más en la calidad del proceso o en la calidad de la gestión.

Los resultados de las investigaciones realizadas por los profesores Santos y Álvarez les permiten defender que la aplicación de un sistema de gestión empresarial basado en la calidad total favorece el desarrollo de la cultura de orientación al mercado. Además, este enfoque de gestión permite, en opinión de los citados autores, el logro de un mayor reconocimiento y aplicación del marketing en las organizaciones, por lo menos en lo que se refiere al desarrollo de la cultura necesaria para su correcta puesta en práctica (Santos y Álvarez, 2007a, pp. 453-455).

Las definiciones de gestión de la calidad total parecen no dejar dudas acerca del interés en la gestión centrada en el mercado y, por tanto, puede ser considerada por la empresa como una forma de alcanzar ventajas competitivas mediante la consecución de clientes más satisfechos y fieles y, en definitiva, la obtención de mejores resultados.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN FINAL

Los directivos de marketing, según Kotler, tienen dos responsabilidades cuando trabajan en una empresa con un enfoque de calidad: “en primer lugar, deben participar en la formulación de estrategias y políticas diseñadas para

ayudar a la empresa a ganar la excelencia en calidad total. En segundo lugar, deben ofrecer una calidad de marketing”, es decir, “cada actividad de marketing, la investigación de marketing, la formación de vendedores, la publicidad, la atención al cliente, etc., debe ser realizada con elevados estándares” (Kotler, 2000, p. 64).

En suma, Kotler sugiere, a nuestro entender, que desde el marketing se interioricen las aportaciones del paradigma de la calidad en dos vertientes complementarias: por una parte, al tratarse de ámbitos tan cercanos y convergentes, se participe de forma activa en la adopción de las distintas actividades, herramientas y modelos del paradigma en la empresa, y, por otra, se adopten en su propio ámbito funcional las principales ideas y conceptos teóricos y operativos que se proponen desde dicho paradigma de la calidad. Esta perspectiva casa con una orientación integradora y holística del marketing, que lo sitúa a un nivel conceptual similar al ocupado por conceptos tan genéricos como el *management* –tal y como se puede observar, por ejemplo, en la reciente obra de Kotler y Caslione (2009).

Coincidiendo con Mele (2007, p. 253), pensamos que la gestión de la calidad representa una plataforma para aprovechar totalmente la potencialidad del marketing e insistimos en la complementariedad y las sinergias de ambos enfoques. En una línea similar, Krohmer *et al.* (2002) se preguntan si la disciplina del marketing, como en su opinión ha sucedido con el paradigma de la gestión de la calidad total, no debería ser entendida como una disciplina transversal a distintas funciones empresariales o, dicho de otro modo, multifuncional. Pues bien, a nuestro entender se trata de una reflexión del todo pertinente y que resulta quizá clave para el análisis teórico y empírico de la convergencia existente entre los dos enfoques mencionados.

Por todo lo comentado, y siguiendo a Santos y Álvarez (2007b), podemos concluir que el éxito a largo plazo de la gestión de la calidad total podrá depender, entre otros factores, de la existencia de fuertes vínculos con las actividades de marketing, especialmente en lo referente a investigación de las necesidades de los clientes, evaluación de la competencia y análisis del entorno. Igualmente, y realizando una síntesis de las aportaciones de Fram (1995), Orsini (1994) y Cravens *et al.* (1988), podemos resaltar las acciones que, prioritariamente, debe desarrollar la dirección de marketing para conseguir el aseguramiento de la calidad, y que a su vez son propias de las empresas orientadas al mercado: 1) establecer las expectativas de calidad de los clientes y participar en su conversión en estándares de calidad; 2) aplicar los estándares para mejorar la calidad de sus actividades; y 3) desarrollar la función de comercialización aprovechando la calidad de los productos y servicios para obtener ventajas competitivas.

A modo de conclusión final podemos señalar que, dada la congruencia entre la filosofía de la calidad total y la de marketing, la aplicación de técni-

cas de la primera al marketing podría ayudar a mejorar la implantación de la filosofía de marketing en la empresa. A su vez, la adopción de una filosofía de marketing permitirá mejorar la incorporación de las expectativas de los clientes a los procesos internos de mejora y evitará el riesgo, siempre presente, de una excesiva orientación a la eficiencia interna por parte de la gestión de la calidad.

En este artículo teórico hemos tratado de proponer un enfoque abierto, laxo, integrador y *pragmático*. Una perspectiva que puede recibir interesantes críticas desde posiciones académicas rigurosas, como, por ejemplo, las que pudieran aflorar del programa de estudio reflexivo del proceso de generación y difusión del conocimiento en gestión de empresas, brevemente referenciado al comienzo de este artículo. Se trata, desde luego, de una clara limitación de las reflexiones recogidas en el trabajo, y es, por ello, una cuestión que interesa consignar.

Ahora bien, el enfoque planteado también podrá chocar con otra perspectiva académica caracterizada por su rigidez, en cuyo planteamiento de fondo subyace, quizá, más que una argumentación puramente académica, cierto interés corporativo; relacionado, tal vez, con la parcelación tradicional de las distintas áreas de conocimiento referidas a la *realidad* empresarial. Como podrá chocar, también, con otras perspectivas del ámbito profesional –también a nuestro modo de ver– claramente deterministas, donde los intereses de algunos de los llamados “emprendedores del conocimiento en gestión de empresas” (Clark, 2004), resultan, quizá, menos velados.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AMA - ASOCIACIÓN AMERICANA DE MARKETING (2009): www.marketingpower.com
- ASQC - SOCIEDAD AMERICANA PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD (2009): www.asq.org
- ANDERSON, P.F. (1982): “Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm”, *Journal of Marketing*, n° 46, pp. 15-26.
- BARNES, B.R.; FOX, M.T. y MORRIS, D.S. (2004): “Exploring the linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: A case study of a consulting organization”. *Total Quality Management*, vol. 15, n° 5/6, pp. 593-601.
- BARROSO, C. y MARTÍN ARMARIO, E. (1999): *Marketing Relacional*. ESIC, Madrid.
- BATHIE, D. y SARKAR, J. (2002): “Total quality marketing (TQMk): a symbiosis”, *Managerial Auditing Journal*, vol. 7, n° 5, pp. 241-244.
- BECKHAM, J.D. (1992): “Expect the Unexpected in Health Care Marketing Future”, *The Academy Bulletin*, julio, p. 3.

- BELLO, L.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999): "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas". *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 190-211.
- BERRY, L.L. (1983), "Emerging Perspectives on Services Marketing". Proceedings of Services Marketing Conference, *American Marketing Association*, Chicago.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E. y BLESÁ PÉREZ, A. (2004): "Grado de orientación al mercado: ¿Cuándo puede afirmarse que una organización está realmente orientada al mercado?". *Estudios sobre consumo*, nº 68, pp. 53-63.
- BOADEN, R.J. (1997): "What is Total Quality Management, and does it Matter?" *Total Quality Management*, vol. 8, nº 4, pp. 153-171.
- BOUNDS, G.; YORKS, L.; ADAM, R. y RANNEY, G. (1994): *Beyond Total Quality Management: Towards the Emerging Paradigm*. McGraw-Hill, Londres.
- BROCKA, B. y BROCKA, M.S. (1994): *Quality management. Cómo aplicar las mejores soluciones de los expertos*. Vergara, Buenos Aires.
- CADOGAN, J.W. (1995): "Measuring Market Orientation in an Export Context: Scale Development and Impact on Performance". *The 8th Colloquium for Doctoral Students in Marketing (EMAC)*, Cergy-Pontoise.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2007): "Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas". *Pearson Educación*, Madrid.
- CASADESÚS, M., HERAS, I. y MERINO, J. (2005): "Calidad práctica : una guía para no perderse en el mundo de la calidad". *Pearson Educación*, Madrid.
- CHORN, N.H. (1991): "Total quality management: Panacea or pitfall?" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 21, nº 8, pp. 31-35.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. y BALLANTYNE, D. (2002): *Relationship Marketing: Creating shareholder value*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CLARK, T. (2004): "Strategy viewed from a management fashion perspective". *European Management Review*, vol. 1, nº 1, pp. 105-111.
- CLARKE, T. y CLEGG, S. (2000): "Management paradigms for the new millennium", *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, nº 1, pp. 45-65.
- CRAVENS, D.W; HOLLAND, C.W; LAMB JR., C.W. y MANCRIEF III, W.C. (1988): "Marketing's role in product and service quality". *Industrial Marketing Management*, vol. 17, nº 4, pp. 285-304.
- CROSBY, P.B. (1979): *Quality is free*. McGraw Hill, Nueva York.
- CUATRECASAS, L. (2001): *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Gestión 2000, Barcelona.
- DALGIC, T. (1998): "Dissemination of Market Orientation in Europe. A Conceptual and Historical Evaluation". *International Marketing Review*, vol. 15, nº 1, pp. 45-60.
- DENISON, T. y MCDONALD, M. (1995): "The role of marketing past, present and future". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 1, nº 1, pp. 54-78.

- DESHMANDÉ, R. y WEBSTER F. (1989). "Organizational culture and marketing: defining the research agenda". *Journal of Marketing*, vol. 53, enero, pp. 3-15.
- DESHMANDÉ, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTERS, F.E. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis". *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 22-37.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli y Jaworski's Framework". *Journal of Strategic Marketing*, nº 1, pp. 93-121.
- FARRELL, M.A. y OCKOWSKI, E. (1997): "An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective". *Marketing Bulletin*, nº 8, pp. 30-40.
- FRAM, E.H. (1995): "Not so strange bedfellows: Marketing and total quality management". *Managing Service Quality*, vol. 5, nº 1, pp. 50-56.
- FRASER-ROBINSON, J. y MOSSCROP, P. (1991): "Total Quality Marketing: What has to come next in sales, marketing and advertising", Kogan Page, Londres.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing, Boston.
- GARVIN, D.A. (1987): "Competing on the eight dimensions of quality". *Harvard Business Review*, vol. 65, nº 6, pp. 101-109.
- GILMORE, H.L. (1974): "Product Conformance Cost". *Quality Progress*, vol. 7, nº 5, pp. 16-17.
- GRAY, B.; MATEAR, S; BOSHOF, C. y MATHESON, P. (1998): "Developing a better measure of market orientation". *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 9, pp. 884-903.
- GREENLEY, G. (1995): "Forms of Market Orientation in UK Companies". *Journal of Management Studies*, nº 32, pp. 47-66.
- GREENLEY, G. y FOXALL, G. (1997): "Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance". *Journal of Management Studies*, nº 34, pp. 259-284.
- GRÖNROOS, C. (1989): "Defining Marketing: A Market Oriented Approach". *European Journal of Marketing*, vol. 23, nº 1, pp. 52-60.
- GRÖNROOS, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Díaz de Santos, Madrid.
- GUMMESSON, E. (2002): *Total Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- HARRIS, L.C. (1998): "Cultural domination: The key to market-oriented culture?". *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 3/4, pp. 354-373.
- HERAS, I. (2006): "How Quality Management Models Influence Company Results". *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 17, nº6, pp. 775-794.
- HERAS, I.; ARANA, G.; CAMISÓN, C.; CASADESÚS, M.; MARTIARENA, A (2008): *Gestión de la calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Instituto Vasco de Competitividad, Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbo.

- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E. y SHEPHERD, J. (1990): "The marketing concept: Putting the theory into practice". *European Journal of Marketing*, vol. 24, nº 9, pp. 7-24.
- ISHIKAWA, K. (1990): *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Norma, Barcelona.
- JACKSON, B. (2001): *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*. Ariel, Barcelona.
- JACKSON, B.B. (1985): "Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships". *D.C. Heath and Company*, Lexington, MA.
- JAMES, P.T.J. (1997): *La gestión de la calidad total: Un texto introductorio*. Prentice Hall, Madrid.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market Orientation. Antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, vol. 57, nº 3, pp. 53-70.
- JURAN, J.M. (1982): *Upper Management and Quality*. Juran Institute, Nueva York.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, pp. 1-18.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A measure of market orientation". *Journal of Marketing Research*, vol. 30, noviembre, pp. 467-477.
- KOTLER, P. (1995): *Dirección de Marketing*, 8ª edición. Pearson Educación, Madrid.
- KOTLER, P. (2000): *Dirección de Marketing*, 10ª edición. Pearson Educación, Madrid.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2008): *Principios de Marketing*, Pearson Educación, Madrid.
- KOTLER, P. y CASLIONE, J.A. (2009): *La ciencia del caos. El Management y el Marketing en la era de las turbulencias*. Gestión 2000, Barcelona.
- KROHMER, H.; HOMBURG, C. y WORKMAN, J.P. (2002): "Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence". *Journal of Business Research*, vol. 55, nº 6, pp. 451-465.
- LADO, N.; MAYDEU, A. y RIVERA, J. (1996): "El Nivel de Orientación al Mercado de las Entidades Aseguradoras en España: Una Comparación con el Mercado Belga". *VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, pp. 241-248.
- LAFFERTY, B.A. y HULT, G.T.M. (2001): "A synthesis of contemporary market orientation perspectives". *European Journal of Marketing*, vol. 35, nº 1/2, pp. 92-102.
- LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*. McGraw Hill, Madrid.
- LAU, R.S.M. y ANDERSON, C.A. (1998): "A Three-Dimensional Perspective of Total Quality Management". *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, nº 1, pp. 85-98.
- LEE, T.S.; ADAM, E. y TUAN, C. (1999): "The Convergent and Predictive Validity of Quality and Productivity Practices in Hong Kong Industry". *Total Quality Management*, vol. 10, nº 1, pp. 73-84.

- LEVITT, T. (1969): *The marketing mode*. McGraw Hill, Nueva York.
- LEVITT, T. (1972): "Product Line Approach to Service". *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 5, pp. 41-52.
- LEVITT, T. (1983): "After the sale is over". *Harvard Business Review*, septiembre/octubre, pp. 87-93.
- LONGBOTTOM, D.; MAYER, R. y CASEY, J. (2000): "Marketing, total quality management and benchmarking: exploring the divide". *Journal of Strategic Marketing*, vol. 8, n° 4, pp. 327-340.
- LORENS, F.J. y FUENTES, M. (2001): *Calidad Total: Fundamentos e implantación*. Pirámide, Madrid.
- MCCARTHY, E.J. y PERRAULT, W.D. (1984): *Basic Marketing*, 8ª edición. Irwin, Homewood.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*. Ariel, Barcelona.
- MARTÍN ARMARIO, E. y COSSÓ, F.J. (2001): "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española". *Cuadernos de gestión*, vol. 1, n° 1, pp. 33-66.
- MARTÍN ARMARIO, J. (2003): *Orientación al mercado y proceso de internacionalización de empresas*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- MAZAIRA, A., DOPICO, A. y GONZÁLEZ, E. (2005): "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, n° 3. pp. 181-208.
- MEDINA TORNERO, M.E. (1999a). "La gestión de la calidad y el marketing en los servicios sociales". *La cristalera. Revista de Asuntos Sociales*, n° 8, pp. 13-26.
- MEDINA TORNERO, M.E. (1999b): "La implantación de la calidad en servicios sociales: desafío a la tradición". *Papeles del psicólogo*, n° 74, pp. 24-37.
- MELE, C. (2007): "The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value". *Managing Service Quality*, vol. 17, n° 3, pp. 240-258.
- MOHR-JACKSON, I. (1998): "Conceptualizing total quality orientation". *European Journal of Marketing*, vol. 32, n° 1, pp. 13-22.
- MORGAN, N.A. y PIERCY, N.F. (1992) "Market-led quality". *Industrial Marketing Management*, vol. 21, pp. 111-118.
- MORRIS, D.S.; BARNES, B.R. y LYNCH, J.E. (1999): "Relationship marketing needs total quality management". *Total Quality Management*, vol. 10, n° 4/5, pp. 659-666.
- NAVER, J.C. y SLATER, S. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, n° 54, octubre, pp. 20-35.
- ORSINI, J.L. (1994): "Make marketing part of the quality effort". *Quality progress*, abril, pp. 43-46.

- PARK, C.W. y ZALTMAN, G. (1987): *Marketing management*. Dryden Press, Chicago.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Empirical Study". *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 1, pp. 15-37.
- PRICE, F. (1989): "Out of Bedlan: Management by Quality Leadership" *Management Decision*, n° 27, pp. 15-21.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001): *Diccionario de la lengua española*. 22ª edición, Madrid.
- REDDY, A.C. (1994): "Total Quality Marketing: The Key to Regaining Market Shares". *Quorum Books*, Westport, CT.
- RUEKERT, R. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, n° 9, pp. 225-245.
- SANTOS VIJANDE, M.L.; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2007a): "La influencia de la gestión de calidad total en la aplicación del concepto de marketing y en el rendimiento empresarial excelente". *Cuadernos aragoneses de economía*, vol. 17, n° 2, pp. 439-466.
- SANTOS VIJANDE, M.L. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2007b): "Sistemas de gestión y desarrollo del marketing en las organizaciones: efectos de la calidad total según el modelo EFQM de excelencia". *Revista española de investigación de marketing*, vol. 11, n° 2, pp. 37-64.
- SHAPIRO, P. B. (1988): "What the hell is market oriented". *Harvard Business Review*, noviembre/diciembre, pp. 119-125.
- SIGUAW, J. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Measuring market orientation: some evidence on Naver and Slater's three component scale". *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, n° 2, pp. 77-88.
- SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L. (1998): "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective". *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 3, pp. 99-111.
- SLATER, R.H. (1991): "Integrated Process Management: A Quality Model". *Quality Progres*, vol. 24, n° 4, pp. 69-73.
- SPENCER, B.A. (1994): "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation". *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 3, pp. 446-471.
- STAHL, M.J. y GRIGSBY, D.W. (1997): *Strategic Management. Total Quality & Global Competition*. Blackwell Publishers, Oxford.
- STANTON, W.J. (1992): *Fundamentos de Marketing*, 5ª edición. McGraw-Hill, México.
- VARELA, J.A. y CALVO, A. (1998): "Comportamiento orientado por el Mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados: Una investigación empírica". *Información Comercial Española*, n° 774, noviembre, pp. 37-52.

- WEBSTER, F.E. (1994a): "Executing the New Marketing Concept". *Journal of Marketing Management*, vol. 3, nº 1, pp. 9-16.
- WEBSTER, F.E. (1994b): *Market-Driven Management*. John Wiley and Sons Inc., Nueva York.
- ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1993): *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Díaz de Santos, Madrid.
- ZIKMUND, W.G. (1994): *Exploring Marketing Research*. The Dryden Press, Forth Worth, TX.

