

Marketing estratégico: (1) Análisis de la situación

07: Orientación de la empresa

Si las empresas se establecen para interactuar con su o sus mercados y la subsistencia y desarrollo de las organizaciones depende de que ese proceso se realice lo más eficazmente posible, la lógica nos dice que todas las empresas deberían estar firmemente **orientadas al mercado**. En realidad, en una empresa todo depende del mercado. Sin consumidores ninguna empresa subsiste. Sin embargo, la realidad nos dice que no todas las organizaciones empresariales muestran una clara **orientación al mercado**. En la práctica, una gran parte de ellas muestran una **orientación a la producción**. Evalúe cuál es la orientación que se sigue en su empresa utilizando el siguiente esquema, propuesto por Walker, Boyd y Larréché.

Actividad o función de la empresa	Orientación a la producción	Orientación al mercado
Portafolio de productos	La empresa vende lo que puede fabricar; su centro de atención principal es en el desempeño operativo y en los costes.	La empresa fabrica lo que puede vender; su centro de atención principal son las necesidades de los consumidores y las oportunidades que ofrece el mercado.
Línea de productos	Estrecha, reducida.	Amplia, variada.
Precios	Basados en los costes de producción y distribución	Basados en los beneficios percibidos por los consumidores.
Investigación	Investigaciones técnicas; enfocadas en las mejoras de los productos y en la reducción de costes durante el proceso de producción.	Investigaciones de mercado; centradas en la identificación de nuevas oportunidades y en la aplicación de nuevas tecnologías para satisfacer mejor a los consumidores.
Empaquetado	Protección de los productos; reducir al mínimo sus costes.	Diseñados para la conveniencia de los consumidores y como herramienta promocional.
Crédito	Un mal necesario; centrado en minimizar las pérdidas por cuentas impagadas.	Un servicio al cliente y/o consumidor; una herramienta para atraer a los clientes y consumidores.
Promoción	Énfasis en las características de los productos, calidad y precio.	Énfasis en los beneficios que generan los productos y en su capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores o para solucionar un problema.

Usualmente, las empresas pasan de la orientación a la producción a la **orientación a las ventas**, a veces confundiéndola con real orientación al mercado. En la orientación a las ventas el centro de atención de la empresa sigue siendo “vender lo que puede fabricar”, no respondiendo realmente a las necesidades de los consumidores. La orientación a las ventas tiene la desventaja de que no genera una verdadera ventaja competitiva sostenible que le permita a la empresa alcanzar altos niveles de participación de mercado a largo plazo. Cualquier competidor, con recursos suficientes, puede superar fácilmente los esfuerzos de venta que realice la empresa (número de comerciales y vendedores, red de distribución, cobertura territorial, etcétera).

Entonces, ¿cuáles son las características de una empresa realmente orientada al mercado? Entre los diferentes planteamientos que se han hecho a este respecto, veamos el ofrecido por Narver y Slater, centrado en los **componentes** de la orientación al mercado.

A	Orientación al consumidor
1	Fuerte compromiso con el consumidor.
2	Centrada en la creación de valor para el consumidor.
3	Comprensión a fondo de las necesidades del consumidor.
4	Objetivo básico: la satisfacción del consumidor.
5	Medición constante de los niveles de satisfacción del consumidor.
6	Alto nivel de servicio post-venta.
B	Orientación a la competencia
1	Los vendedores aportan continuamente información sobre la competencia.
2	La empresa responde con rapidez a las acciones de la competencia.
3	La alta dirección discute las estrategias de la competencia.
4	Los objetivos se enfocan en la generación de ventajas competitivas.
5	La empresa dispone de amplia información sobre la competencia.
C	Coordinación interfuncional
1	Todas las áreas y funciones tienen contacto con el consumidor.
2	Los departamentos, áreas y funciones de la empresa comparten información.
3	Existe integración interfuncional para la formulación de las estrategias.
4	Todas las funciones contribuyen a crear valor para el consumidor.
5	Los recursos se distribuyen entre las unidades de negocios.
6	La información sobre el consumidor se hacen circular en todas las áreas de la empresa.