Instituto de dirección y organización de empresa
UNIVERSIDAD DE ALCALA

Documentos a debate

Universidad de Alcalá

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 71 Abril 2015

***Prof. Dr. Richard Köhler*-Universidad de Colonia**

ORGANIZACIÓN DEL MARKETING

Una empresa en un sistema de economía de mercado solamente puede subsistir a la larga cuando logra tanto la satisfacción sostenible del cliente como también ventajas competitivas. ¿Puede organizarse una orientación al mercado de la empresa con estos objetivos? En esta contribución se demuestra que existen diferentes formas de organización estructural que más o menos son apropiadas para crear una proximidad al cliente. En épocas recientes crece en importancia la *organización por procesos*. Contribuye a coordinar los procesos en el conjunto de la empresa y también en la colaboración con otros socios externos orientándose a la demanda. Y aquí juegan un papel importante las modernas técnicas de información y comunicación. Esta contribución cierra con la acotación de aspectos específicos de una organización internacional de marketing. Se plantea también además cuáles son las condiciones que tienen que darse para que pueda lograrse un cambio eficiente en las formas de organización.

I. FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN DEL MARKETING

En una economía de mercado toda empresa tiene que orientarse a la realidad y a la evolución del entorno en el que se desenvuelve. Los procesos eficientes de producción y las reducciones de costes no son suficientes para lograr el éxito en los demandantes. En este sentido se debe entender el *Marketing* como la concepción de una *dirección empresarial orientada al mercado.* Las características básicas de este planteamiento son

- La obtención sistemática de informaciones sobre el entorno de la empresa;
- La preparación de esta información para el personal en los diferentes ámbitos organizativos de la empresa;
- La coordinación entre los responsables de las distintas tareas con el *objetivo*
  - Crear de forma sostenible el potencial del cliente y con ello
  - Conseguir Ventajas competitivas

La disposición de los clientes y las ventajas competitivas son claves de la orientación al mercado. Pero también deben considerarse, al propio tiempo, las *condiciones marco* de que se disponen que vienen determinadas tanto por los objetivos de la política económica como de la política societaria en una *Economía Social de Mercado.* Es en este sentido en el que se diferencia un *marketing* bien entendido, orientado a un éxito permanente, de aquellas otras actividades que meramente están orientadas a un beneficio a corto plazo y que no tienen en consideración la vinculación del cliente en base a la satisfacción del mismo.

La *organización del marketing* es un sistema de regulaciones estructurales y de procesos que deben servir a la implementación concreta del pensamiento orientado al *mercado* en la empresa.

Por lo que constituye junto con la planificación, la dirección del personal y con el controlling de las desviaciones entre lo previsto y lo real las competencias básicas del *management de marketing.*

Las *tareas* de la organización del marketing implican tres diferentes perspectivas:

1) En una visión reducida, tradicional, afectan todas estas regulaciones al ámbito del sector de las ventas de la empresa, cuyos departamentos y unidades organizativas están definidas con términos generales como *"marketing", "distribución", "ventas".*

2) De manera mucho más amplia es el espectro de aquellas funciones que no son solamente el área de ventas empresarial para la creación de potenciales del cliente, sino que tienen que cooperar también otras áreas como la Investigación y desarrollo, adquisiciones, producción y otras áreas para lograr estos potenciales. El pensamiento orientado al mercado tiene que estar anclado, por lo tanto, en el *conjunto de la empresa* y tiene que ser fomentado de manera organizativa. Es por lo que se habla de una *"coordinación cruzada, transversal"* a lo largo de toda la cadena empresarial de *creación de valor* (con la vista puesta en las necesidades del demandante). La palabra *"Total Quality Management"* implica, también consecuentemente, esta visión global referida al mercado para el conjunto de la empresa.

3) En tercer lugar, por último, las tareas de la *organización del marketing* van más allá de los límites de la propia empresa cuando los potenciales de los clientes se producen, se generan, solamente en estrecha *cooperación con los otros partnern.* Las modernas formas de *cooperación* entre un productor y su socio comercial en base a los sistemas de información digitales son, por consiguiente, también, un ejemplo (así en el concepto de la *"Efficient Consumer Response";* véase más adelante).

Como consecuencia de la vinculación con otras empresas, esto es, en una prolongación de la cadena de creación de valor se habla también aquí de una "organización externa de marketing".

La actual técnica de información y comunicación ha llevado en la actualidad a que a la organización de los procesos orientados a los objetivos (organización por procesos) se les dedique más atención que antes, esto es, a la organización por estructuras (como unidades organizativas o departamentos). Esta importancia de la "organización por procesos" se aumenta en comparación con las tareas que se acaban de mencionar en el punto 1 hasta el 3.

II. ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

La *organización por estructuras* se refleja normalmente en gráficos *(organigramas).* En ellos se representan todas aquellas unidades organizativas o departamentos que son responsables de determinadas tareas. Tales organigramas son, por lo general, conocidos también en el ámbito de los Informes Anuales de las empresas. La forma *"clásica"* es la distribución de funciones tales como "investigación de mercados", "publicidad", "servicio exterior", "logística", etc. Esta *organización funcional* tiene la desventaja que falta frecuentemente una orientación global al cliente. Esta organización conlleva la creación de *"silos"* que se protegen mutuamente.

Lo que quiere decir que el ámbito funcional genera una baja aportación a la creación de potencial para el cliente en la *cooperación*, sino que más bien tratan de acentuar sus propios intereses y de defenderlos (por ejemplo "departamento de marketing "versus" y "departamento de ventas").

En las empresas pequeñas tiene sentido la construcción de la *organización por funciones* cuando la dirección de la empresa dispone de la supervisión del conjunto y realiza una *coordinación* eficiente a la vista de los objetivos finales que se pretenden alcanzar. Cuanto mayor sea la empresa, con un catálogo de productos heterogéneo y con múltiples relaciones con el cliente, tanto más ineficiente es una pura organización funcional. Se tienen que desarrollar *formas de organización orientadas al objeto* en las que se definen las competencias del personal para determinadas decisiones.

Tales objetos de decisión son, por ejemplo, productos, catálogo parcial, clientes o grupos de clientes, así como sectores de ventas. Y es por lo que en la práctica se configuran cada vez mas formas de organización con denominaciones como *"management de producto", "management por categorías", "management de grupos de clientes"* o *"Key Account Management"*. En estas organizaciones se concentran los responsables de cada una de esas unidades organizativas en *coordinar* todas las actividades (funciones) que afectan a los productos, clientes, etc. que les afecta.

Los estudios empíricos más recientes demuestran que en Alemania el *"product management"* es la forma organizativa y se practica en las grandes empresas, en el 70-80% de las empresas, (sin embargo, con significativas diferencias entre los distintos sectores). Esta es, sin duda, la forma de organización más frecuente dentro de una organización orientada al objeto. El *"management de clientes",* o bien para el "*Key Account Management",* que se ha desarrollado de manera muy significativa, afecta entre tanto a un 60% de las grandes empresas.

En la "*category management*" se encuentran más las empresas comerciales con un catálogo complejo, pero, también, en las empresas de producción (sobre todo, en el sector de alimentación) que coopera con el comercio. Se entiende aquí bajo el término *"category"* la composición de una parte del catálogo de productos que implica una determinada categoría de necesidades. Por ejemplo: "todo para el cuidado del cabello", "todo para el cuidado de la boca y de los dientes" , "necesidades de party".

La "*category management"* se orienta, por tanto, al mismo tiempo, al demandante y *a sus necesidades.*

En cuanto a las formas de organización orientadas al objeto se encuentran también el *"management por proyectos"* para determinadas tareas delimitadas en el tiempo y complejas en cuanto a su volumen de ventas. Por ejemplo, para proyectos con el desarrollo y la introducción de un producto innovador, o para el desarrollo de un pedido de grandes sistemas de instalaciones, en el BtB *(business to business).* Dado que en este planteamiento se precisa de la cooperación del personal de los diferentes sectores de la empresa se plantean estructuras en forma de *team.* La *"organización en equipos"* se debe configurar de manera que con su ayuda se puedan dirigir, al propio tiempo, los *procesos del proyecto*. En este sentido el *trabajo en equipo* es un buen ejemplo para la *vinculación entre la organización estructural y la organización por procesos.*

Las formas de organización anteriormente mencionadas se pueden configurar dentro del área de ventas en un sentido estricto, como también para el conjunto de la empresa. Por ejemplo, existen grandes empresas que en el marco de una divisionalización de las distintas divisiones han organizado por grupos de productos, grupos de clientes o regiones (p.e. BASF).

Aquí el *"management"* por producto, clientes o management por regiones depende organizativamente de la Alta Dirección.

También en lo que afecta a la coordinación con los socios externos *("organización externa del marketing")* se plantea la construcción de estructuras de *equipos* compartiendo y regulando la estructura de la organización (por ejemplo, en la cooperación en la *"category management").*

Es típico también que para esta *coordinación transversal* del conjunto de la empresa, así como y en la organización externa del marketing (ver anteriormente bajo I) gana en importancia *"la organización por procesos".*

III. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS APOYADO EN SISTEMAS IT PARA UNA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La *organización por procesos* sirve para una regulación sistemática de las actividades que se deben realizar dentro de una determinada secuencia con el fin de alcanzar los resultados previstos. Lo que a título de ejemplo se puede describir en el área de ventas estricto, en la coordinación transversal orientada al mercado para el conjunto de la empresa y para la organización del marketing externo.

1) En el *área de ventas* se recomienda generar regulaciones de procesos, por ejemplo, para el "*management de precios",* cuando la fijación del precio es consecuencia de la valoración de información previa. Esto sucede, por ejemplo, en los denominados *"Yield Management"* de

las empresas de aviación, para lo que están previstos los siguientes pasos de los procesos apoyados en los sistemas IT:

- Valoración de los Procesos de demanda y Contabilización del pasado
- Generar pronósticos de demanda
- Considerar informaciones sobre las capacidades de plazas disponibles
- Establecer los contingentes de plazas para las diferentes categorías y espacios temporales
- Utilizar reglas de proceso para la fijación final de los precios
- Considerar reglas de conflicto para el caso de *overbooking*

2) Cuando se trata de una *"coordinación transversal"* orientada al mercado se desarrolla la *coordinación* entre los procesos en todos los niveles de la *cadena de creación de valor empresarial.* Ciertamente que aquí juegan también un papel significativo determinadas formas *estructurales* como la *"organización por equipos"* o el *"management por proyectos",* debiendo cooperar el personal de las diferentes áreas de la empresa para fijar las prestaciones totales hasta el suministro de los clientes. Se trata de una vinculación determinada de todos los procesos necesarios.

Un ejemplo típico de este planteamiento es el que ya se ha señalado en el punto I.2 del *"total quality management".* Para lo cual se parte de los deseos del cliente que se aportan por las unidades de organización más cercanas al mercado en el área de ventas de la empresa. De acuerdo con un *"Pull-Prinzip"* se deben *"considerar"* todas las exigencias de calidad del demandante, fase por fase en las áreas previas a las prestaciones. Lo que se realiza también mediante acuerdos internos sobre objetivos entre "marketing/distribución", desarrollo del producto, producción, compras, suministros y de la logística interna de la empresa.

En el marco del denominado *"Quality Function Development"* se determina un perfil de las necesidades del cliente para establecer las prestaciones deseadas. Sobre esta base se incluye la *"voz del cliente"* de forma contínua en el ámbito de la actividad. De esta forma se pueden establecer cuáles son las características de calidad favorables que se pueden destacar frente a los *competidores.*

Por último, se trata de una armonía objetiva entre los momentos temporales y la coordinación espacial de los procesos parciales. Para ello se busca el apoyo en las técnicas de información del *"Workflow Management",* que también se define como *"Computer Supported Cooperative Work".* Otra técnica para una coordinación cualitativa y temporal de los procesos en varias fases es el *"Blueprinting"* en el que en forma de *"diagramas de procesos"* se representa la interrelación entre los procesos parciales. Este instrumento apoya la planificación y el control de procesos complejos de la misma manera a como lo hacía la antigua *"técnica de redes".*

El *"Blueprinting"* se utiliza, en primer lugar, sobre todo, en el sector de servicios con el fin de orientar a todos los participantes de las distintas unidades de la organización al *cliente* que se encuentra ya, más o menos involucrado, en la prestación del servicio.

Para la configuración de las prestaciones, por ejemplo, en una empresa de aviación, se vincula el diagrama del *"Blueprinting"* con procesos parciales concretos a través de las siguientes fases de servicio:

- Informaciones al cliente antes de iniciar el vuelo
- Servicio en *check-in*
- Posibilidades para la visita de la zona de *Shopping*
- Atención en la zona de espera y en la puerta de embarque
- Transferencia en autobús
- Actividad de la tripulación en el avión (saludo, información, refrescos, atenciones, etc.); aterrizaje, desembarque y autobús
- Entrega de equipajes

La descripción de estos procesos parciales puede detallarse todavía de forma más concreta.

3) Lo mismo que la *"coordinación transversal" dentro* de una empresa se configuran los sistemas IT previamente en el proceso de *"organización por procesos"* que va más allá de los propios límites de la empresa, e incluye la *cooperación* de otros partner *(externe Marketingorganisation).* Se trata a este respecto de las cadenas de creación de valor de una o varias empresas que tienen que coordinarse orientándose al cliente final.

Un ejemplo muy concreto a este respecto es la *cooperación* entre empresas productoras y comerciales en el marco del concepto de ECR- *(Efficient Consumer Response)*. ECR implica una estrecha armonización entre los flujos de información, la disposición de mercancías y las decisiones de política de catálogo entre productor y la empresa comercial para poder cubrir las necesidades del demandante en los aspectos cualitativos, cuantitativos y temporales de manera efectiva y a costes favorables. Aspectos significativos son el *"Efficient Replenishment"* (logística del aprovisionamiento de mercancías), así como también la configuración del catálogo conforme a la demanda en la correspondiente etapa comercial *(Efficient Store Assortment)* y la cooperación en las medidas del fomento de las ventas *(Efficient Promotions).* Otro módulo adicional de ECR, que está previsto para una cooperación en el desarrollo e introducción de nuevos productos *(Efficient Product Innovation), no* es muy utilizado en la práctica.

Lo que sí está fuertemente desarrollado es el *"Efficient Replenishment".* Las filiales de las grandes empresas comerciales trasmiten sus datos de ventas en lo que respecta a los diferentes artículos a una determinada plataforma de información en la Central Comercial. Desde aquí estos datos van a la Central del Productor e implican el desarrollo de los pedidos internos de producción. A partir del *almacén central* del productor se suministra al almacén central de la empresa comercial que lleva a cabo los suministros necesarios a la filial. El aprovisionamiento en forma contínua de los productos necesarios se realiza mediante este intercambio de información que tiene lugar en varias fases. Implica una reducción muy favorable de coste en cuanto a los volúmenes de seguridad en los almacenes centrales.

El sistema ECR se encuentra estrechamente vinculado con las formas de organización de la *"category management"* (ver anteriormente el apartado II). En el marco del módulo *"Effiziente Sortimentsgestaltung"* juega un papel significativo el cuidado del catálogo parcial para determinados suministros. Tanto en el comercio como también por parte del productor existen las correspondientes posiciones organizativas para el *"Category Manager"* que participa en la coordinación de los procesos *ECR*- para su área de competencias. Aquí es dónde se aprecia cuál es la estrecha interacción entre la organización por estructuras y por procesos.

Otro ejemplo para conocer los límites de cada una de las empresas en aquellas organizaciones de marketing que rebasan los límites de las empresas es la coordinación orientada al cliente en forma de *Redes,* que se configuran en el transcurso del tiempo de forma cambiante en el caso de los pedidos complejos. Puesto que aquí no existe ninguna estructura empresarial fija, sino que se organiza, caso por caso, en el marco de una *cooperación* entre los distintos potenciales de los miembros de la Red, se utiliza para ella la definición *"virtuelle Unternehmung"* (empresa virtual). La coordinación está implicada en una definida "*focalización empresarial"* que surge como un socio externo. Desde la perspectiva de la *"empresa focal"* la dirección de la *Red* es una tarea de la *"organización del marketing externo".*

Como ejemplo de una *"empresa virtual"* se puede considerar la empresa de artículos de deporte PUMA que como tal empresa focal a nivel mundial es socio para la producción, logística y venta de forma cambiante en función del proyecto.

Una condición básica para las actuales formas de la *organización por procesos,* especialmente en cuanto se refiere a la *organización externa de marketing*, es la utilización de las *modernas técnicas de información y comunicación*. Lo que se lleva a cabo, por un lado, como la *disposición de datos* en cada una de las fases del proceso concreto y, por el otro, por un *almacenamiento de datos* que son utilizados por los *bancos de datos*, o bien, en la *"data Warehouses".* Por otro lado, son necesarios los sistemas de intercambio de datos electrónico entre los participantes en los procesos, como, por ejemplo, en el formato de EDIFACT *(Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport).*

IV. ORGANIZACIÓN DE MARKETING INTERNACIONAL

Las posibles formas de una actividad internacional van desde la mera exportación a través de la cooperación con socios extranjeros hasta las empresas filiales en el extranjero. Los acuerdos de cooperación *"sin participación"* en el capital son, por ejemplo, los contratos de licencias, la producción por contrato en el País de destino o los acuerdos de *Franchising*.

Una cooperación estrecha con *"participación de capital"* se encuentran en las *"Equity Joint Venture",* que incluyen un compromiso directo en la empresa nacional en cuanto a la producción y en cuanto a las ventas en el extranjero.

La forma más consecuente de la internacionalización se tiene cuando la Sociedad Filial en otros Países es 100% de la empresa matriz. En este caso se plantean de manera clara problemas organizativos en cuanto a la *centralización* o *descentralización* de las competencias de decisión. Se trata de la cuestión de cuáles son aquellas competencias que se delegan en la Sociedad filial, o aquellas otras que permanecen en la empresa matriz.

Lo cual depende de las características situativas de los mercados internacionales. Se tiene que examinar en qué medida se dispone de *ventajas significativas en la integración global*, por ejemplo, en base a las preferencias del mismo tipo y a las costumbres de organización por parte del demandante, o de los estándares técnicos unitarios en todos los Países. Por otro lado, se tienen que investigar también las ventajas existentes de adaptación local, por ejemplo, respecto a fuertes diferencias culturales y necesidades específicas del País, o quizás también como consecuencia de diferentes prescripciones legales.

Si las ventajas de la integración global son muy relevantes y las ventajas de la adaptación local muy reducidas (por ejemplo, en cuanto a las técnicas de la información y de la comunicación digital) se habla entonces de estructuras comunes trasversales para los distintos Países. Las decisiones se pueden en este caso adoptar de manera *centralizada*, bien en la empresa matriz, en el País, o bien en la Sociedad filial en un País que tenga una importancia estratégica de mercado, o con *know-how* de productos (los denominados *Lead-Country-Konzept*). Cuando, por el contrario, las exigencias de adaptación local son muy elevadas, mientras que son muy bajas las ventajas de integración global (por ejemplo en diferentes campos de la alimentación) se habla entonces de una *amplia descentralización* de las decisiones orientadas al mercado.

Existen también algunos sectores en los cuales se dispone de amplias ventajas de integración global como también se encuentran exigencias de adaptación local de manera muy clara. Un ejemplo es la industria del automóvil que en base a una

construcción global estandarizada se logran efectos de escala con costes favorables y, al mismo tiempo, tienen que considerar las exigencias específicas de cada País. Por ejemplo, los aspectos jurídicos en Inglaterra o aquellos aspectos nacionales muy diferentes en los ámbitos de las estructuras de los distribuidores. Aquí, en este caso, puede la Central asumir el papel directivo estratégico y cooperar también en la aplicación de la estrategia de manera muy estrecha con la Sociedad filial, o bien con el equipo que se ocupa de la actividad internacional. Se trata, por lo tanto, de pensar globalmente y de actuar de manera diferenciada localmente.

V. EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA

La *organización estructural y por procesos* de una empresa no es *ningún* sistema de regulaciones que tenga que permanecer estable en el transcurso del tiempo. Los desarrollos en este campo exigen adaptaciones en el transcurso del tiempo. Por ejemplo, si se han producido modificaciones en la estructura de clientes y en las exigencias de los mismos, lo cual debe ser considerado en las nuevas competencias y desarrollos. De la misma manera cuando se demandan nuevas formas de *cooperación* con socios externos (sobre todo, entre productor y comercial) mediante medidas organizativas apropiadas. Así mismo *innovaciones internas* de la empresa, por ejemplo, en el catálogo de productos, o por actividades producidas por el *Outsourcing,* pueden exigir transformaciones organizativas.

Así en Alemania al principio fue dominante la *organización funcional* desde los años 60 que se ha completado con el *"produktmanagement".* En los comienzos de los años 70 se siguió el desarrollo de unidades organizativas para el *"management del cliente".* Lo que se ha expuesto bajo los puntos II Y III.3 referido al *"Category management"* se introduce en Alemania en los años 90. Con estas restructuraciones se producen las correspondientes modificaciones de la organización de los procesos.

Con el fin de que una evolución organizativa de esta naturaleza pueda tener lugar sin grandes fricciones y que además pueda ser aceptada por el personal, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Iniciativa y apoyo por la Alta Dirección
- Marketing interno al objeto de involucrar al personal
- Desarrollo de una cultura empresarial favorable a la innovación
- Aprendizaje organizativo

1) Iniciativa y apoyo en la Alta Dirección

La evolución organizativa implica modificaciones en las competencias tradicionales y en la distribución de poder y se tiene que contar frecuentemente con resistencias. Solamente pueden contrarrestarse en la medida en la cual las altas instancias directivas insisten que consideran clave la evolución y que se comprometen personalmente con ella. Lo cual no quiere decir que la Alta Dirección adopte las decisiones *"top down"* solas. Es importante que desde el principio existan apoyos en los distintos niveles jerárquicos (los denominados *"promotores")* al objeto de conseguir el cambio y vincularlos al mismo. Lo que es decisivo en la Alta Dirección de la empresa es que demuestren su convencimiento de que están convencidos de la importancia y de lo adecuado de las intervenciones de la evolución organizativa que llevan a cabo.

Bajo estos puntos de vista es altamente problemático en el desarrollo de un proyecto de una nueva organización si este proyecto se pone en manos, de manera total o parcial, de una *consultora empresarial externa*. Sucede frecuentemente que la dirección de la empresa se retira de la participación personal en el proceso de cambio y lo trasfieren a la empresa de consultoría que impone a sus clientes la nueva configuración.

2) *Marketing Interno para la vinculación interna del personal*

"Marketing Interno" (un concepto equívoco) significa que la estrategia de marketing de la empresa se utiliza no solamente en los mercados, sino que tiene importancia en las medidas de atracción y comunicación correspondientes entre el personal para que estén convencidos. Si se consigue que el personal se comporte frente a los clientes de acuerdo con la *filosofía de marketing "de la empresa"* y si se asume se convierten sus círculos en embajadores del mensaje de las prestaciones ofertadas o bien de las marcas.

También aquí es cuando se precisa, al mismo tiempo, que el *topmanagemet* esté detrás de estos procesos evolutivos con medidas de comunicación interna y exigen la integración del personal. Como atractivos pueden establecerse mayores competencias en el marco de la organización con lo que se vincula una mayor oferta de responsabilidad propia. En cualquiera de los casos el *marketing interno* debe contribuir a que se pueda lograr la evolución organizativa necesaria sobre una amplia base del personal.

3) *Desarrollo de una Cultura empresarial favorable a la innovación*

Es decisivo para que en el transcurso del tiempo surja una Cultura empresarial el que se disponga de premisas comunes y valores de los cuales se deducen las normas de actuación, así como los comportamientos concretos. También los símbolos y rituales de una Cultura Empresarial que se han desarrollado a largo plazo que no se pueden crear *"ad hoc".*

Una *cultura empresarial favorable a la innovación* posee, en este sentido, valores, normas y formas de comportamiento que implican una apertura hacia las *innovaciones* (en lugar de las resistencias al miedo). Un tal *"clima"* favorece la disposición a que sean aceptados los cambios en las estructuras organizativas, competencias y desarrollos.

Lo que se ha expuesto anteriormente en el punto V.2 como *"marketing interno"* puede contribuir al desarrollo de esta apertura en la evolución organizativa. Cuando el personal cree y puede además ver que la adaptación a las modificaciones en el ámbito de la empresa fortalece la propia posición en el mercado y fomenta el resultado de la empresa, es cuando se logran

resultados de aprendizaje positivos que elevan, al propio tiempo, la disposición futura a la innovación. Esto es de lo que se trata en el punto siguiente 4.

4) Aprendizaje organizativo

El aprendizaje organizativo va más allá de la experiencia y saberes de una *única persona.* Lo que significa que se trata de que los miembros de una empresa realicen conjuntamente experiencias en las que en todos ellos se apoya su *cooperación* dentro de un amplio *"marco de referencia".* Aquellas reorganizaciones vividas en positivo en el pasado incrementan la probabilidad de que exista una apertura para modificaciones futuras de la organización. Es interesante a este respecto diferenciar entre *tres tipos de aprendizaje*. El llamado *aprendizaje de adaptación (Single-loop learning),* que significa meramente una reacción a las informaciones, *feed-back.* Las innovaciones básicas de la configuración de la organización se disponen, por anticipado, ya que estas informaciones no solamente generan una mera corrección de comportamientos, sino que los miembros de la empresa sacan consecuencias específicas propias para la futura fijación de las tareas y objetivos *(Double-loop learning).*

Y, además, la definida como *"Deutero-Lernen",* (del Griego "deuteros" = "segundos") significa la capacidad para lograr un mayor nivel de percepción del trasfondo y de las condiciones que deben crearse para poder llevar a cabo con éxito las modificaciones. Esta es la condición para que pueda ser realizada la evolución de fondo de los afectados. El *Marketing interno* (ver antes) puede contribuir a este conocimiento básico.

VI. CONSIDERACIONES FINALES

Desde la *perspectiva económica* se debe preguntar a la hora de configurar la organización del marketing y, en especial, de su evolución organizativa, cuáles son las consecuencias y cuáles son los costes que surgen de las medidas de organización. Se trata, por lo tanto, de estimaciones de la *eficiencia.*

En principio juegan un papel significativo los siguientes *"clases de coste"* que pueden determinarse de manera bastante unívoca:

- Costes de personal para la determinación de las unidades organizativas;
- Costes espaciales, por ejemplo, para una oficina de ventas
- Costes en la disposición de información, (por ejemplo, costes de la investigación de mercado para el "management de productos")
- Costes de instalaciones y de software, así como costes del sistema (por ejemplo, las relaciones con el cliente en las unidades organizativas orientadas al mismo);
- los costes de telecomunicación;
- Los costes de viaje (por ejemplo, servicios externos)

En la regulación de los procesos *(organización por procesos)* se trata además de *"costes de transacción"* que deben considerarse, por ejemplo, a la hora de la transferencia de datos entre las diferentes fases que participan en los procesos.

Las *consecuencias* de las intervenciones organizativas en la actividad de ventas de la empresa no se pueden medir lamentablemente de manera muy precisa en unidades monetarias. Se tropieza con magnitudes que poseen una gran influencia en el éxito del mercado. Sustitutivamente se pueden, sin embargo, utilizar criterios cualitativos según los cuales se puede hacer una comparación ponderada entre las diferentes formas de organización como, por ejemplo, entre otras

- La capacidad de coordinación,
- la capacidad de motivación en lo que respecta al personal;
- La capacidad para adaptaciones de mercado a tiempo y la innovación

Se aprecia de manera muy clara que el juicio sobre la *"eficiencia del área de organización"* no descansa solamente en medidas estrictas, sino, en parte, también, en estimaciones. Sin embargo, no puede dejarse sin considerar la economicidad de las intervenciones organizativas.

Prof. Dr. Richard Köhler

Prof. Dr. Richard Köhler es Director Emérito del Seminario de Economía de la Empresa, Marketing e Investigación de Mercados en la Universidad de Colonia. Anteriormente ejerció la docencia en la Universidad Técnica de Aquisgrán y en la Universidad de Mannheim. Profesionalmente actuó en el sector bancario y estuvo varios años dedicado al ámbito de la Censura de Cuentas. En la Universidad de Colonia ha desarrollado como Presidente Fundador toda la Red *Alumni* de la Universidad.

Köhler es Dr. h. c. de la Universidad Católica de Eichstätt-Ingolstadt, así como de la Universidad de Potsdam. La Federación de Profesores de Economía de la Empresa le ha distinguido con el nombramiento de Miembro de Honor. En el año 2014 apareció su libro *"Marketingorganisation"* (Coautor Jörg Freiling) en la Editorial Kohlhammer Verlag. Stuttgart.

La traducción del original Alemán "Marketingorganisation" ha sido realizada por el Prof. Dr. Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá. Esta publicación se encuentra en: http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/2414 *EDITA: © INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (IDOE) Universidad de Alcalá Dirección: Pl. de la Victoria, 2. 28802 Alcalá de Henares (Madrid) (ESPAÑA) – Tel.: +34 91 8854200 Fax.: +34 91 8855157Web: http://www.idoe-uah.es – E-mail: echevarria.iee@telefonica.net / idoe@uah.es*
CONSEJO DE REDACCIÓN: Prof. Dr. Santiago García Echevarría / Prof. Dr. Mª Teresa del Val Núñez / Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras
ISNN: 1887-0295 Depósito Legal: M-43532-2006 IMPRIME: SOKAY SYSTEM, S.L. Parque Empresarial Neinor Henares edificio 3- nave 25 28880 MECO (MADRID) Tel. 91 830 73 91 e-mail: sokay@telefonica.net