

**FERNANDO DE LA PUENTE
CONSTANTINO MARTINEZ
SARA EQUIZA
FRANCISCO JAVIER MATA**

[entre

OTRI
la relación

Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación

y el mercado]



Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran, plagiaran, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la preceptiva autorización.

Diseño de cubierta: Carlos Cebrián

Diseño, maquetación, coordinación y producción: Miguel Egúzkiza

© Fernando de la Puente, Constantino Martínez, Sara Equiza, Francisco Javier Mata.

Printed in Spain

Impreso en Digitalia

Pamplona (Navarra)

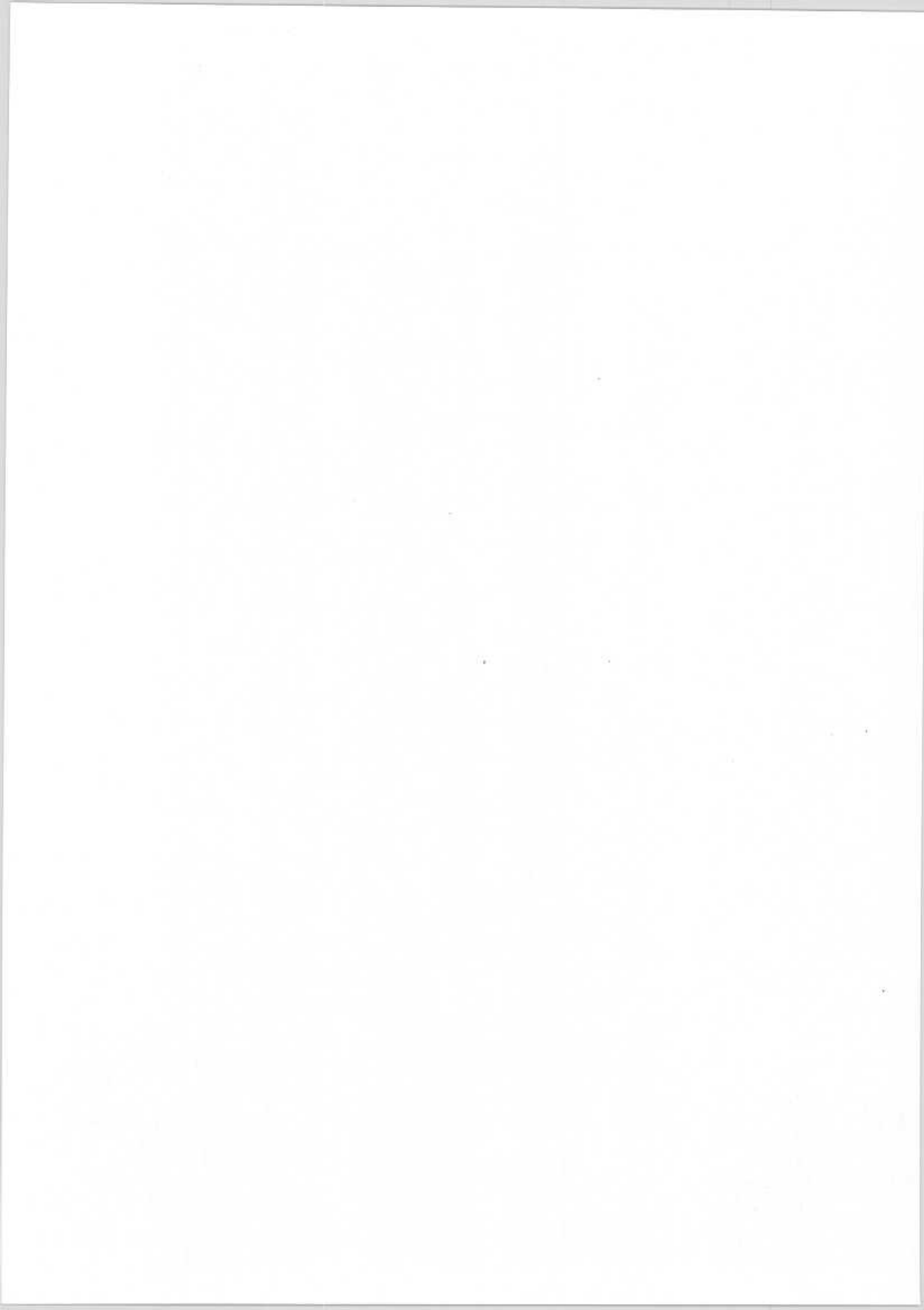
ISBN: 84-95206-53-6

D.L. NA.-1849-2000

La presente obra se ha podido realizar gracias a la ayuda CICYT LAC 97-0011B2-C05-01 (ICT de Navarra-Universidad de Navarra, CTT-Universidad de Santiago de Compostela, CTT-Universidad Politécnica de Valencia, OTRI-Universidad Carlos III de Madrid, OTRI-Universidad de Castilla-La Mancha y Fundación Empresa-Universidad de Navarra)

*«Dedicarse a la ciencia sin servir a los demás,
es como encender una lámpara
y permanecer con los ojos cerrados»*

(Proverbio chino)



Índice

Prólogo	11
1. Introducción	15
2. OTRI: Origen, Concepto y Naturaleza.....	21
2.1. Origen.....	21
2.2. Concepto	27
2.3. Naturaleza	30
3. El márketing en la historia	33
3.1. Evolución histórica del márketing	34
3.1.1. La Revolución Industrial	34
3.1.2. El crecimiento económico	35
3.1.3. La sociedad próspera	35
3.1.4. La sociedad post-industrial	37
3.2. Márketing e información.....	39
3.3. Márketing, relación e ideas	46
3.3.1. Del márketing relacional al márketing de ideas	52
4. Márketing. Conceptos fundamentales	57
4.1. Algunos conceptos fundamentales	57

4.1.1. Necesidades, deseos y demandas	57
4.1.2. Satisfacción y utilidad	58
4.1.3. Intercambios, transacciones, relaciones	59
4.1.4. Mercados	60
4.2. El sistema de márketing	61
4.3. Encrucijadas del márketing moderno	67
4.3.1. Encrucijada cliente-producto	67
4.3.2. Encrucijada personalización/masificación	69
4.3.3. Encrucijada intangible/tangible	72
4.3.4. Encrucijada valor/precio	74
4.3.5. Encrucijada relación/transacción	76
4.3.6. Encrucijada eficiencia/eficacia	77
4.3.7. Encrucijada sencillez/complejidad	79
4.3.8. Encrucijada colaboración/enfrentamiento	80
5. El proceso de gestión de márketing	83
5.1. Fases del proceso de gestión	84
5.1.1. Plan de márketing	86
5.1.1.1. Dimensiones corporativas	86
5.1.1.2. Análisis DAFO	87
5.1.1.3. Objetivos y estrategias de márketing	88
5.1.1.4. Márketing mix	89
5.1.1.5. Calendario y presupuesto	90
5.1.1.6. Control y evaluación	90
5.1.2. Auditoría de márketing	90
5.2. Misión, mercado objetivo, posicionamiento y marca	95
5.2.1. Misión	96
5.2.2. Determinación del mercado objetivo	98
5.2.2.1. Segmentación de mercados	101
5.2.2.2. Posicionamiento	105
5.2.3. Gestión de marca	107

5.2.3.1. Dimensiones de la marca	109
5.2.3.2. Conceptos de marca	109
5.2.3.3. Valor de la marca	111
5.2.3.4. Marca, comunicación y relación	112
5.2.3.5. Marca y autoridad	113
5.2.3.5.1. Extensiones de marca y de línea	114
5.2.3.5.2. Marca corporativa, marcas de servicios y marcas de la distribución	116
5.2.3.5.3. Alianzas entre marcas y refuerzos de autoridad	117
6. OTRI y gestión de la actividad de relacionar	121
6.1. Oferta	122
6.1.1. Análisis de la oferta	123
6.1.2. Planificación de la oferta	124
6.1.3. Control de la oferta	126
6.2. Demanda	128
6.2.1. Análisis de la demanda	128
6.2.2. Planificación de la demanda	131
6.2.3. Control de la demanda	132
6.3. Organización	135
6.3.1. Análisis de la organización	136
6.3.2. Planificación de la organización	138
6.3.3. Control de la organización	142
7. Ámbitos de aplicación	145
7.1. Fase I: Análisis	148
7.1.1. Análisis de partida	149
7.1.1.1. Análisis de la oferta	150
7.1.1.2. Análisis de la demanda	157
7.1.1.3. Análisis de la organización	162
7.1.2. Análisis DAFO	166

7.2. Fase II: Planificación	170
7.2.1. Fijación de objetivos	173
7.2.2. Posicionamiento y marca	176
7.2.3. Desarrollo de estrategias de márketing	181
7.2.4. Presupuesto	186
7.2.5. Calendario	187
7.3. Fase III: Control	187
Bibliografía	193

Prólogo

La *Economía civil* coincide en nuestra época, no de manera casual, con la *Era de los servicios*. Están cobrando singular relevancia las prestaciones de servicios con cualificado componente intangible, asentadas en aportación de conocimientos e informaciones. Esta realidad se aprecia en muchos empresarios que no buscan sólo respuestas a *cómo* o *para qué* satisfacer una necesidad, avanzan a otro tipo de relación centrada en el *qué* y *por qué* de esa necesidad. En el fondo hay una superación de la experiencia como única o principal fuente de la decisión, para otorgar valor al conocimiento teórico que no limita su análisis a la *apariencia* del mercado, sino que busca la verdad, la razón del comportamiento. Quizá por esto, cada vez se considera menos al mercado como regla que rige la economía, aunque sea la sede o el ámbito de encuentro de oferta y demanda, donde nace el diálogo sobre la necesidad.

Una de las prestaciones de servicios con mayor incidencia social y mejor futuro profesional es la *mediación de conocimientos*. Este tipo de actividad mediadora tiene por objeto procurar relaciones eficientes entre ofertas y demandas de conocimientos, informaciones y saberes, normalmente materializadas en aportaciones innovadoras. El *valor añadido* de esta mediación tiene su origen en informaciones cuyo intercambio permite aproximarse a los conocimientos de una de las partes y a las necesidades de la otra. En definitiva, es mediar para que la *información* se abra en *conocimientos* que, «destilados» en la reflexión ponderada, son *sabiduría*.

La Universidad es una de las sedes donde, al menos en teoría, hay tiempo para pensar, para investigar sobre necesidades de las personas y organizaciones, e intentar satisfacerlas. Mediar entre investigación universitaria y las organizaciones públicas y privadas que se pueden beneficiar de ella es tarea propia de las *Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación –OTRI–* de las universidades españolas.

La OTRI es uno de los medios para fomentar la presencia del trabajador del conocimiento –*knowledge worker*– como eje de la actividad de producción en la empresa. Una parte cualificada de la calidad del producto o servicio radica, precisamente, en el *valor añadido* del conocimiento. Entre esos conocimientos cobran fuerza los que proceden del campo de las Humanidades y de las Ciencias Sociales, cuya investigación, no por requerir menos recursos económicos, tiene menor importancia.

La *cultura del conocimiento* es un valor que se expande por las empresas, y en esa corriente las tareas de las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación pueden facilitar considerablemente el desarrollo de los centros de investigación universitaria. De aquí el interés de este libro, cuyo título es suficientemente expresivo («OTRI: Entre la relación y el mercado») que constituye un buen ejemplo del trabajo compartido por profesores y expertos universitarios en mediación.

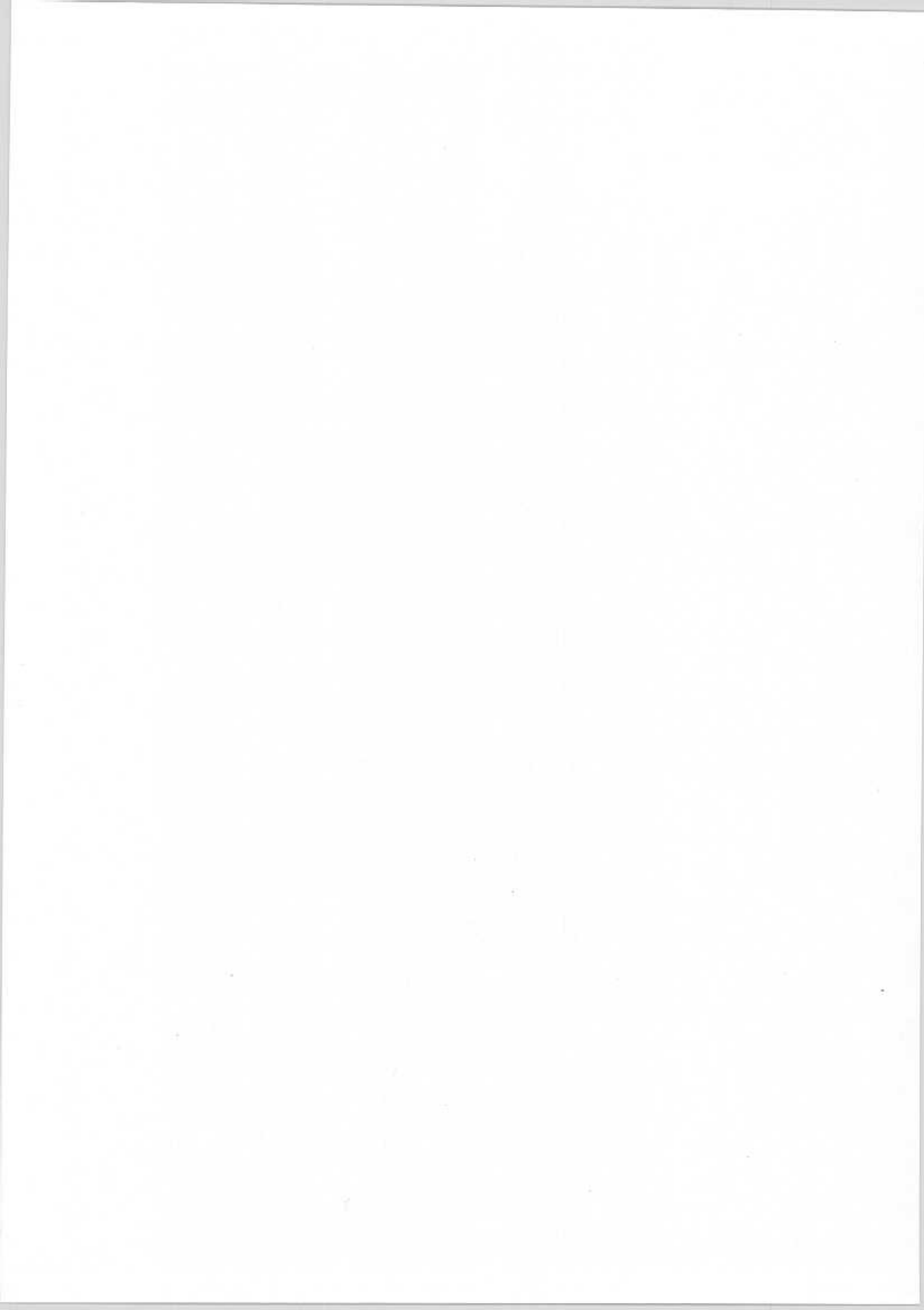
El *márketing* aplicado a la actividad mediadora en favor de las empresas y de la investigación universitaria ofrece caracteres propios no siempre fáciles de entender, tanto por la Universidad como por las empresas. Si mediar es, en sentido literal, «llegar a la mitad de una cosa», la OTRI debe saber situarse a igual proximidad del equipo investigador y de las personas de la empresa necesitadas de conocimientos concretos; tiene que conseguir una eficiente relación entre oferta y demanda, poniéndose al servicio de las dos partes con el mismo interés e intensidad de trabajo. Configurar dichas entidades como instrumentos para «traer dinero» a la Universidad, parece una visión corta, llamada a fracasar.

Desde la equilibrada mediación será posible llevar a cabo una de las tareas que más necesitan las empresas: descubrir las *caren-
cias* del mercado, es decir, las necesidades reales que no están ma-
nifestadas, que no son objeto de demanda porque la empresa y los
ciudadanos ignoran su necesidad. No se trata de *necesidades inne-
cesarias*, sino de ausencias esenciales para el bienestar social, con
frecuencia ocultas por la invasión de ofertas de consumo material.

Un modo de servir a las empresas es lograr que la Universidad
oferte indicios o huellas de innovaciones, acicates para el debido
crecimiento de las actividades de desarrollo propias de cada sector.
Y para esto las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investi-
gación deben «meterse» en la inquietud de la empresa; en otro ca-
so, corren el riesgo de ser mercenarios del saber. Cuando la OTRI
toma la iniciativa *desde* la empresa, no necesita justificar la ayuda,
el apoyo de las organizaciones, pues se entenderá que es un gasto
necesario o una inversión imprescindible. De no ser así, la activi-
dad mediadora no añadirá valor y, por tanto, tenderá a desaparecer.

Como todas las acciones que procuran el desarrollo de la *cul-
tura del conocimiento* aplicado a las organizaciones empresariales,
este libro merece el agradecimiento y la enhorabuena.

ALFONSO NIETO TAMARGO
Catedrático de Empresa Informativa
Universidad de Navarra



Introducción

¿Para qué sirve el márketing en las OTRI? La primera respuesta es: para añadir valor. Se sabe en qué consiste el impuesto de valor añadido; afortunadamente hay valores añadidos que están por encima del ámbito fiscal. Las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación son fuente de valor añadido tanto para los investigadores universitarios como para las personas físicas o jurídicas a las que satisfacen necesidades o carencias.

¿Cómo se concreta ese valor añadido? Un paradigma puede contribuir a poner de relieve la importancia de la tarea que realizan. Es el paradigma VADO: *Valor Añadido De OTRI*. Una vez más, el Diccionario de la Real Academia Española acude en ayuda y pone de manifiesto dos significados de esta palabra no alejados de la tarea que realiza una Oficina de Transferencia.

El primero de ellos es: «lugar de un río con fondo firme, llano y poco profundo, por donde se puede pasar andando, cabalgando, o en algún vehículo». Ciertamente, estas Oficinas tienen que vadear no pocas situaciones, buscando fondo firme donde no resbalen ninguna de las personas que procuran relacionar.

El segundo, en sentido figurado y con expresiones como «tentar uno el vado», todavía hace más próxima la relación con las Oficinas de Transferencia, pues su significado es: «intentar un negocio con precaución y advertencia, para examinar su facilidad o dificultad en la consecución». Este significado evita cualquier explicación.

¿En qué se concreta el valor añadido? Cabe señalar cuatro aspectos, tomando como arranque las cuatro letras del paradigma: la *V* de voluntad de equilibrio, la *A* de aunar esfuerzos, la *D* de descubrir necesidades y carencias, y la *O* de organizar la comunicación y la información.

Voluntad de equilibrio en la relación oferta/demanda, de tal manera que no haya vencedores ni vencidos. Un juego de «suma cero» en el que todos juegan, todos ganan, nadie pierde. ¿Utopía? No; en la medida que se intente, se podrá conseguir. Supone que la actividad de relacionar, propia de la Oficina de Transferencia, está presidida por la idea de intentar ser el mejor oferente para la demanda y ser el mejor demandante para la oferta. Asumir de tal modo las necesidades de la empresa, que pueda ser un excelente interlocutor ante el equipo de investigación. Esto permite no crear falsas expectativas, ni prometer lo que no se puede cumplir. De esa actuación equilibrada nacerá la continuidad, la fidelidad en la relación futura.

Voluntad de equilibrio implica estar prevenido contra el mayor desequilibrio que, en la función de mediar, conduce al vértigo inevitablemente. Ese vértigo se llama improvisación. Improvisar en la *función OTRI* es perder el equilibrio. Hace falta dedicar tiempo a pensar.

Una Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación no parece estar llamada a ser la máquina que mueve el tren de la investigación en la Universidad; sencillamente, suministra energía para alimentar la máquina y hacer posible que el tren viaje por el mercado de los servicios. Ni más, ni menos. Y esta tarea supone saber a dónde se va y cómo se va, lo cual pide serenidad, reflexión, liderazgo, con frecuencia desde el silencio.

En segundo lugar, *aunar esfuerzos*. Significa romper la idea de que estas entidades son oficinas que «van por su cuenta»; son «esos del I+D que consiguen dinero de vez en cuando», y quizá «cubren el sueldo de unas cuantas personas»; es «algo» que se mueve en la

nebulosa que todo Rector anuncia en el discurso de apertura: la necesidad de conseguir mayor integración de la Universidad en la sociedad.

OTRI puede ser todo eso, pero sin duda es mucho más. Es el *vado* que necesita la Universidad para relacionarse con entidades y personas que puedan realizar con ella tareas de común interés. Y ese *vado* hay que buscarlo, descubrirlo, a veces construirlo, comenzando por la propia Universidad. Es planificar el trato y relación con las personas adecuadas, tanto de la empresa como de la Universidad; asumir responsabilidades sin delegar lo que es función propia, tener la flexibilidad de comprender que no entiendan el significado de una Oficina de Transferencia porque, probablemente, no se ha sabido explicar sus funciones. Es reconocer en el investigador la pieza clave de la investigación, elemento indispensable, aunque no siempre protagonista, para formular la oferta.

Aunar *esfuerzos* supone crear la mentalidad de que, directa o indirectamente, todos somos investigadores. Esto lo sabemos por experiencia: la desgana al atender una llamada telefónica produce efectos negativos; un suelo reluciente da seguridad y confianza a quien visita la Universidad. También aquí se confirma el principio de que el *márketing* interno es cimiento del *márketing* externo. Si dentro de la Universidad se consigue mentalidad OTRI, fuera será más fácil.

Por otra parte, *aunar esfuerzos* es pensar en lo cercano, en las personas que habitualmente se relacionan o se han relacionado con la Universidad. A veces se pueden buscar bases de datos en empresas, que las proporcionan a buen precio, y olvidar, por ejemplo, el caudal de información que una Universidad tiene con los datos sobre proveedores, participantes en congresos y reuniones científicas, antiguos alumnos, etc. Pero lo importante es la actividad de relacionar. Se puede conseguir una relación sin resultado, pero lo que no se puede conseguir es un resultado —económico o de cualquier otro tipo— sin relación previa.

En tercer lugar el valor añadido se concretaba, como se ha dicho, en *descubrir necesidades y carencias*. Es conveniente comenzar por señalar la diferencia entre estas dos palabras. Por *necesidad* se entiende algo que hace falta y se conoce; *carencia* es algo que también hace falta pero se ignora su necesidad. Valor añadido OTRI es descubrir *necesidades y carencias*, tanto a los investigadores como a los potenciales destinatarios de sus servicios, es relacionar a quien los necesita con quien puede satisfacerlos.

Una de las tareas interesantes y cada vez más cotizada es descubrir carencias reales, no ficticias, necesidades ignoradas. Sacar a la luz un producto o servicio que, al verlo, se perciba su necesidad. La Universidad puede cubrir muchas carencias, sobre todo si se consigue el trabajo conjunto de diversos departamentos, tarea verdaderamente difícil. Descubrir necesidades y carencias pide cautela (no desconfianza). Las cosas se descubren una sola vez, que es la primera; la segunda vez que se conocen, no es descubrimiento, sino comunicación o explotación de lo descubierto. Pues bien, en las capacidades y productos de investigación, la oferta de lo descubierto debe llevar consigo la elemental sabiduría de no regalar lo que se quiere vender. Es preciso no hacer más ruido del imprescindible, ni antes de tiempo.

Por último, y tan importante como todo lo anterior, es *organizar la información y la comunicación*. Informar es el conjunto de actividades que elaboran el contenido de un mensaje; comunicar es la acción de transmitirlo. Uno de los valores añadidos es saber informar y saber comunicar la oferta de sus propios servicios y de los servicios de los investigadores. Informar la oferta es conseguir el lenguaje adecuado, la mejor forma de dar a conocer el quehacer propio. Por ejemplo, informar es saber dar contenido a un folleto, pero probablemente el mejor folleto «general» es el de la propia Universidad. El folleto OTRI suele ser especializado, concreto, a veces incluso un folleto para cada marca, con lenguaje técnico adecuado, comprensible para quienes lo tienen que leer. Informar es preparar una entrevista para una publicación especializada, editar un vídeo

conjuntamente con la empresa, etc. ¿Y en qué consiste comunicar? Sencillamente, es disponer de los soportes o medios que hagan posible alcanzar a los destinatarios óptimos.

Conseguir información, elaborarla, seleccionarla y saber comunicarla no son tareas sencillas. Tiene especial interés la información que se hace llegar al resto de la corporación universitaria, naturalmente dentro del ámbito de acción propio de la Oficina. En cuanto a la información y comunicación externa, cabe apuntar una idea: difundir la verdad no es difundir la apariencias; a veces el entusiasmo lleva a olvidar que verdad no es lo que se dice, bondad no es lo que se hace, lo mismo que belleza no es lo que se lleva. La imagen de la Universidad, de las universidades, también está en manos de las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación. Esto abarca todas las fases de su actividad de informar y de comunicar, que se pueden concretar en tres: materialización, industrialización y comercialización.

Materializar la información es poner por escrito o en imágenes el mensaje que se quiere comunicar sobre la actividad general de la OTRI y, en ocasiones, sobre el producto o capacidad que concretamente se quiere ofertar. Aquí cuenta mucho el lenguaje utilizado y el diseño o formato que se adopte. Estos conocimientos, como fácilmente se comprende, no necesariamente van incorporados al hecho de trabajar en una Oficina de Transferencia o ser miembro de la Junta de Gobierno de la Universidad.

Industrializar la información es multiplicar el original para contar con las copias que pueden ser difundidas: número de folletos, entrevista para la radio y la TV, inserciones en Internet, etc.

Comercializar la información es hacer circular por el mercado de la oferta y de la demanda el producto que comunica –folleto, vídeo, libro, etc.–, haciendo que llegue a las personas e instituciones adecuadas y con el menor coste posible.

Sobre los aspectos comentados existen muchos y buenos libros. Todos necesitan reflexión personal que permita adaptar los planteamientos generales al ámbito de trabajo propio.

Para concluir esta introducción, y dar paso a la consideración de algunos de los principios del marketing y su aplicación a las OTRI, parece oportuno decir algo que es de sentido común: el marketing es un medio, no es un fin. Por tanto, la tarea de la OTRI tiene función de medio. Lo importante es servir a la Universidad, que es servir a las personas y a la sociedad. Este planteamiento hará posible la función mediadora, lograr la realización del «paradigma VADO», y otras muchas cosas que encierran una satisfacción personal e íntima del trabajo.

OTRI: Origen, Concepto y Naturaleza

2.1. Origen

El estudio teórico del proceso de cambio tecnológico y su conexión con el crecimiento económico es relativamente reciente. Aunque desde siempre la Teoría Económica ha intuido la importancia del avance técnico y sus efectos, es a partir de los años 50 y 60 cuando deja de considerarse un fenómeno exógeno cuya lógica interna escapaba a la disciplina del mercado. Los primeros trabajos teóricos no sólo vienen a demostrar el efecto significativo de la investigación y el desarrollo tecnológico sobre la productividad, sino que, además, ponen de manifiesto la existencia de fallos del mercado asociados a la actividad innovadora. Por un lado, las actividades de I+D generan efectos externos positivos en otros agentes sociales y económicos, distintos de los que han realizado el esfuerzo; esto quiere decir que los incentivos privados para intervenir en cualquiera de las fases que componen el proceso de innovación, especialmente en la producción de investigación, son menores que su rentabilidad social. Por otra parte, toda decisión de innovar estará siempre condicionada por la incertidumbre y el riesgo, lo que frenará la implicación privada en el proceso de generación de conocimientos y desarrollo de nuevas tecnologías.

Puesto que la lógica que domina una economía de mercado no parece capaz de proporcionar incentivos adecuados para que los agentes implicados dediquen recursos cercanos a los socialmente

óptimos para la generación de nuevos conocimientos, corresponderá a las administraciones públicas implementar las medidas políticas necesarias para corregir esta deficiente asignación.

A la hora de analizar las políticas de fomento de la innovación, que la mayor parte de los países económicamente avanzados han puesto en marcha en los últimos años, conviene detenerse en las dos acepciones del concepto *innovación* comúnmente admitidas o, cuando menos, utilizadas. En primer lugar, con este término se designa todo producto, proceso productivo o servicio que contiene un cierto grado de novedad. Según la definición de P. Druker, «innovación es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza». Pero, además, por *innovación* se entiende el proceso por el que discurre un nuevo conocimiento para transformarse en alguno de los tres elementos anteriores. Así, en términos de política de ayuda a la innovación se hablará, en su tratamiento más básico, del conjunto de medidas puestas en marcha por los organismos públicos para incentivar cada una de las fases que componen el proceso innovador, desde la investigación básica y el desarrollo tecnológico hasta la aplicación comercial de la tecnología.

Como complemento indispensable a este apoyo directo a actividades de I+D, las políticas de fomento de la innovación, especialmente las puestas en práctica en la última década, se han fundamentado en el convencimiento de que un eficaz funcionamiento del proceso innovador requiere una acción concertada de todos los agentes que intervienen —directa o indirectamente— en él. En este contexto, la nueva línea de la política de fomento de la innovación planteada en el ámbito nacional y europeo, se centra cada vez más en favorecer la interacción entre los elementos que componen el sistema integrado por centros de investigación públicos y privados —*entorno científico*—, entidades financiadoras de actividades innovadoras —*entorno financiero*—, infraestructuras de apoyo y centros de innovación —*entorno tecnológico*—, y tejido empresarial —*entorno productivo*—; lo que se dará en llamar *sistema ciencia-tecnología-industria*.

En el contexto español, las iniciativas públicas de fomento de la innovación llegan con notable retraso respecto a las puestas en marcha por otros países de economía avanzada. Una de las primeras medidas, la *Ley Orgánica 11/1983 de Reforma Universitaria*, tiene como objetivo regular las emergentes relaciones entre Universidad y empresa, consagrando el papel de la primera como elemento dinamizador del proceso de innovación.

Pero la política de la I+D en España tiene su punto de inflexión en la entrada en vigor de la *Ley 13/86 de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica* –también llamada *Ley de la Ciencia*– aprobada por el Parlamento en 1986. Hasta esta fecha no puede hablarse de la existencia en nuestro país de una política científica y tecnológica explícita, sino más bien de una serie de medidas sin un planteamiento claro de coordinación con el entorno productivo, motivadas en gran parte por necesidades coyunturales de actuación. La Ley define un nuevo marco organizativo: el principal instrumento de planificación y ejecución será el Plan Nacional de I+D, para cuya implementación, coordinación y seguimiento se crea la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología –CICYT–. Todo esto supone un claro compromiso político de sentar las bases de un verdadero sistema español de ciencia-tecnología-industria.

La Ley de la Ciencia establece en su artículo 5º que uno de los objetivos del Plan Nacional de I+D es promover actividades de investigación y desarrollo en las empresas y la colaboración de éstas con los centros públicos de investigación. En este contexto, a finales de 1988, con el inicio del primer Plan Nacional de I+D 1988-1991, se pone en marcha el programa de creación de las *Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación –OTRI*.

Para una correcta perspectiva de la evolución y el camino recorrido por las Oficinas de Transferencia hasta nuestros días, conviene referirse, brevemente, a los documentos fundacionales de las OTRI, elaborados por la CICYT en 1989. La parte preliminar de estos documentos esboza un breve diagnóstico de la situación del sis-

tema español de ciencia-tecnología-industria, que se califica como «en fase embrionaria» y plantea la necesidad de transformarlo en un sistema «integrado». Además, establece una nítida declaración de intenciones al afirmar que «uno de los indicadores que servirá para medir el mayor o menor éxito del Plan Nacional será su capacidad para movilizar el potencial de I+D del sector empresarial».

Entre los diferentes aspectos que bosquejaban la situación de partida cabe señalar los siguientes:

—El esfuerzo de I+D en nuestro país, medido como porcentaje del PIB, estaba muy por debajo de la media del realizado por los países desarrollados de nuestro entorno (0,85% en España frente al 1,7% de la OCDE en 1988). Además, un 55% de este esfuerzo era soportado por la Administración.

—Con la entrada en vigor del Plan Nacional de I+D, la Administración había incrementado notablemente los recursos destinados a financiar actividades de I+D, incluyendo las realizadas en el ámbito empresarial.

—Se produce un aumento de la competencia en el mercado nacional con la incorporación de España a la Comunidad Europea y la perspectiva del mercado único europeo en el horizonte de 1992, que provocaba en la empresa española mayor estímulo para aumentar los esfuerzos en innovación y reformular sus estrategias tecnológicas, hacia una mayor apertura en la búsqueda de colaboraciones para las actividades de I+D.

—La situación que, tradicionalmente, había marcado las relaciones entre el mundo investigador y la empresa, era calificada textualmente como «de mutua ignorancia». Empresas poco preocupadas por la I+D y con una visión a corto plazo de sus estrategias, junto a una comunidad científica que no tenía en cuenta la aplicación práctica de sus investigaciones y que carecía de una adecuada cultura económica, fueron los principales factores que provocaron este clima de desconfianza mutua.

—Los países que contaban en esa época con un sistema ciencia-tecnología-industria maduro, disponían de organismos de mediación

destinados a canalizar los resultados de la I+D pública hacia nuevas aplicaciones de interés social e industrial.

En este contexto se tomó la decisión de impulsar desde la Secretaría General del Plan Nacional de I+D la creación de las OTRI. El esfuerzo público a través de acciones financiadas por el Plan Nacional debía acompañarse de medidas que propiciaran la interrelación entre los elementos del sistema ciencia-tecnología-industria, pero se encontraron especiales carencias en las relaciones de interfase entre los entornos científico e industrial.

A estas Oficinas, por tanto, se les encomendó la tarea de favorecer las relaciones entre el mundo científico y el de la empresa o, lo que viene a ser lo mismo, realizar el papel movilizador que el Plan Nacional de I+D necesitaba para integrar a la industria en una dinámica innovadora.

En 1996, por iniciativa de la Secretaría General del Plan Nacional, se decide crear un Registro de OTRI, en el que no se define su concepto ni cuáles deben ser sus objetivos. En la práctica, esto ha traído consigo una gran diversidad de entidades registradas, que ha derivado en la creación de subredes según cada tipo: Universidades, Fundaciones Empresa-Universidad, Centros de Innovación y Tecnología, y Organismos Públicos de Investigación. Así, en 1997 se constituye la Red de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación de las Universidades Españolas en calidad de comisión sectorial de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). Su fin principal es potenciar y difundir el papel de las universidades como elementos esenciales dentro del sistema de innovación, contemplando en sus estatutos los siguientes objetivos:

- 1.—Contribuir al desarrollo e implantación de una imagen de las universidades que ponga de manifiesto su aportación al desarrollo socioeconómico y al proceso de modernización empresarial.

- 2.—Colaborar con la Administración y con otros agentes sociales y económicos, en la definición de mecanismos y elaboración de procedimientos que favorezcan la vinculación Universidad-empresa.

3.—Potenciar el desarrollo y profesionalización de las OTRI, como estructura especializada para la promoción y gestión de la oferta tecnológica y de las relaciones Universidad-empresa.

4.—Potenciar el funcionamiento en red de las OTRI desarrollando acciones, instrumentos y servicios de interés común.

Uno de los principales campos de actuación internos de la Red es promover y organizar actividades de interés común que contribuyan a la mejora profesional en la actividad de las OTRI. En este sentido, cuestiones como la calidad en los servicios, y la utilización de herramientas de márketing en la actividad comercial, comienzan a ser abordadas. Fruto de esta inquietud es este libro que trata de responder a la necesidad de proyectar el márketing sobre la estructura organizativa de las Oficinas.

De la operatividad y rendimiento en la gestión de las Oficinas es reflejo el *Informe de Gestión de la Red OTRI de Universidades* de junio de 1999, que recoge los resultados de la encuesta realizada por su Ejecutiva a todos sus miembros, complementada y contrastada con los datos facilitados por la Unidad de Apoyo a la Innovación (*Informe anual de las OTRI*) y la Oficina de Ciencia y Tecnología —OCYT—. El informe recoge las siguientes consideraciones:

—90.000 millones de pesetas gestionados por la Red OTRI de Universidades durante los años 1996, 1997, 1998, con un incremento sostenido de la facturación en servicios de I+D desde 1991. Muestra el avance y asentamiento de una cultura de cooperación reafirmada por la incorporación, sistemática y general, en el conjunto de las universidades de la Red, de nuevos investigadores y áreas de actividad al *mercado de servicios tecnológicos y de I+D*.

—41.000 millones de pesetas de facturación en más de 25.000 contratos con empresas durante el período 1996-98, con un incremento del 30% en el volumen de actividad durante el último año, convierten a la empresa en el primer cliente de la I+D universitaria. Esto refleja un progresivo cambio de cultura en la investigación pública, y constata la adaptación positiva de prácticas y pautas de ges-

tión de muchas de las universidades, a las formas de relación mercantil con los clientes de empresas.

—El importante volumen de relación y contratación de servicios de I+D con las administraciones regionales y, especialmente, en actividades asociadas a áreas de interés social, muestran la diversidad de la oferta en investigación de las universidades, y, sobre todo, su capacidad de servicio y respuesta ante los problemas próximos, borrando la imagen tópica de una investigación ajena a la realidad social.

2.2. Concepto

El texto que explicaba la propuesta de creación de las OTRI afirmaba que estos organismos de interfase vendrían a ocupar «un espacio insuficientemente cubierto en la actualidad, en la cadena innovadora, situándose en el área cercana a los Centros Públicos de Investigación».

En lo que se refería a la estructura y diseño de las OTRI, y al lugar que deberían ocupar en sus respectivas organizaciones, el texto era poco explícito. En realidad, únicamente manifestaba un compromiso para apoyar a las universidades o Centros Públicos de Investigación —CPI— que estimaran oportuno crear dicha entidad «que tenga competencias similares a la OTRI del Consejo Superior de Investigaciones Científicas —CSIC— o a las de las oficinas semejantes en los CPI de otros países», o reforzar las estructuras ya existentes que tengan «competencias similares». Aludiendo al futuro de las Oficinas de Transferencia, el texto seguía en la misma línea de vaguedad: «el devenir de cada OTRI variará en función del interés y complejidad de cada CPI».

Sin embargo, se estableció que las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación deberían cumplir los siguientes objetivos:

—*Elaborar* el banco de datos de conocimientos, infraestructura y oferta de I+D.

—*Identificar* los resultados transferibles generados por los gru-

pos de investigación activos de los CPI, y difundirlos entre las empresas, directamente o en colaboración con los organismos de interfase más próximos a éstas.

–*Facilitar* la transferencia de esos resultados a las empresas o, en su caso, la correcta asimilación de tecnologías foráneas.

–*Colaborar y participar* en la negociación de contratos de investigación, asistencia técnica, asesoría, licencia de patentes, etc. entre grupos de investigación y empresas.

–*Gestionar*, con el apoyo de los servicios administrativos de las Universidades, los contratos formalizados.

–*Informar* sobre los programas europeos de I+D y facilitar técnicamente la elaboración de los proyectos que se deseen presentar, así como gestionar su tramitación.

Es un hecho constatable la lenta evolución de muchas OTRI y su dificultad para integrarse plenamente en la estructura de las respectivas universidades. Las causas quizá se encuentren en la cultura, políticas de investigación y prácticas de gestión de las propias instituciones matrices, más que en los modelos de organización y *status* jurídico elegidos para las Oficinas.

En 1997, Fernando Conesa, del Centro de Transferencia de Tecnología de la Universidad Politécnica de Valencia, en su tesis doctoral titulada «*Las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación en el Sistema Español de Innovación*», hace un estudio crítico en el que señala, a modo de diagnóstico, algunos de los rasgos característicos de la actividad de las Oficinas y su relación con el entorno, entre los que figuran:

–La integración de las OTRI en las estructuras de sus respectivas universidades está siendo difícil y lenta, debido a que ésta afecta a cambios esenciales en los objetivos, estrategias y funcionamiento de la organización matriz.

–El papel de interfaz se ve notablemente reducido por la sobrecarga de tareas administrativas que les son encomendadas.

–Dedican dos tercios de su tiempo al interior de su organización matriz, en detrimento de las actividades derivadas de la cooperación con empresas y otros organismos.

–Los instrumentos operativos más utilizados en la interacción Universidad-empresa son los contratos de I+D y los proyectos europeos.

–El tamaño medio de una Oficina corresponde al de una plantilla de tres personas, dos técnicos y un administrativo, con un presupuesto medio de 14 millones de pesetas y un porcentaje de subvención externa del 35%.

En este sentido, en el Libro Blanco de COTEC *El sistema español de innovación. Diagnósticos y recomendaciones*, de 1998, se afirma que, «las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) no han alcanzado enteramente el papel que les fue atribuido cuando fueron concebidas. Una razón puede ser que no han asumido, seguramente por falta de recursos adecuados, la función comercial que les corresponde. Ni los centros a los que están adscritas, ni la CICYT, les han dedicado la atención que su misión requiere».

En las últimas décadas, profundos cambios de distinta naturaleza han venido a ofrecer una nueva visión de las relaciones entre la Universidad y el entorno socioeconómico en el que se enmarca. La Universidad, sin renunciar a sus obligaciones docentes y científicas –y al efecto enriquecedor de la investigación básica como fuente de conocimiento y progreso–, ha entrado en una fase de compromiso con el desarrollo socioeconómico y cultural de su entorno, asumiendo en cierta medida el papel de guía y referencia social. El entorno universitario es en la actualidad una importante fuente de recursos científicos y tecnológicos al servicio de la empresa y de la sociedad.

Esta decidida voluntad política de la institución universitaria por asumir el papel de su potencial investigador como un recurso competitivo de valor académico, social y económico, implica la

puesta en marcha de estrategias adecuadas que permitan su rentabilidad en los tres ámbitos. En esta perspectiva, la política universitaria de investigación se orienta, cada vez más, hacia la búsqueda de mayor acoplamiento de sus actividades de I+D con las necesidades de su entorno, y la introducción de cambios en la estructura organizativa y de gestión que permitan un flujo adecuado de comunicación entre ambas partes.

Es precisamente en este contexto donde las OTRI encuentran su razón de ser, incorporándose al organigrama universitario con una finalidad tan concreta como clave para la estrategia de la institución: ejercer el papel de mediador que la Universidad necesita.

2.3. Naturaleza

La Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación como organización, además de sus elementos personales y materiales —e independientemente de la fórmula jurídica y posición que le hayan sido asignadas dentro de sus respectivas universidades—, tiene una función propia dentro de su institución: la *función OTRI*, o capacidad para realizar una actividad mediadora que relacione la I+D universitaria con las personas o entidades que puedan ser beneficiarias de sus capacidades y resultados de investigación.

La naturaleza de esta Oficina representa una puerta que comunica la Universidad y la sociedad; puerta de salida de los recursos y capacidades universitarias con destino a las empresas y agentes sociales, pero a su vez, también puerta de entrada de las inquietudes y necesidades de estos últimos.

Las áreas de actividad que perfilan su función son:

1.—*Dinamización* de los grupos de investigación propios, mediante la identificación y orientación de sus potencialidades, con el objetivo de integrar la actividad de I+D en una estrategia global de vertebración social de la Universidad.

2.—*Gestión* de la relación de los grupos de investigación uni-

versitarios con el entorno social y económico, arbitrando mecanismos y procesos ágiles, transparentes y competitivos, que faciliten el desarrollo de actividades y proyectos, así como la aplicación económica de los resultados y capacidades desarrolladas.

3.—*Promoción* de las oportunidades que ofrece la colaboración con la Universidad entre los agentes sociales y económicos.

En la medida que asume su misión, aparece como una organización profesional encargada de promover y gestionar la relación entre la Universidad y la sociedad, ejerciendo de interlocutor entre los elementos que componen la acción investigadora universitaria —*cliente interno*— y la empresa o agentes sociales —*clientes externos*—. Como se indica en el *Informe Universidad 2000*: «el nuevo escenario en que la Universidad debe desarrollar su actividad es un espacio dominado por un sistema de relaciones fuertemente penetrado por el mercado, que condiciona y determina el quehacer de las distintas instituciones universitarias, más allá de su propia dinámica interna».

Esta tarea exige actualmente, además de una vinculación estrecha con las estructuras administrativas y de apoyo a la investigación de la Universidad, un marco estratégico institucional que integre objetivos científicos, priorice recursos, enmarque políticas de personal, etc. para desarrollar o consolidar *áreas de negocio* en el mercado de los servicios de mediación.

El desarrollo y ejecución de la *función OTRI* adquiere una doble dimensión —técnica y administrativa— cada día de mayor complejidad. Pero, sobre todo, su carácter integrador exige de la Universidad una implicación directa en su dirección, planificación y seguimiento.

Tratar de esta función implica considerar aspectos como comercialización y promoción, presencia social y económica, relación con organizaciones corporativas, fidelización de clientes, colaboradores y empleados, imagen de marca, etc., los cuales deberán ser abordados desde una *perspectiva de marketing* que, bajo criterios institucionales, aseguren la efectiva y transparente presencia social

y económica de las capacidades y servicios universitarios. Por esto, es oportuno hacer algunas consideraciones previas sobre las líneas generales que trazan el discurrir histórico del marketing.

El márketing en la historia

El márketing como conjunto de actividades en torno a los procesos de intercambio ha existido desde que existe el comercio. Sin embargo, su configuración profesional y académica es moderna, circunscrita al siglo XX. En este sentido, no se puede entender la actual consideración de la actividad de márketing en las organizaciones sin atender al proceso de evolución y cambio que ha sufrido la disciplina en este siglo. La ampliación de su ámbito de influencia desde lo comercial a lo social, el papel clave que en la actualidad tiene para el márketing la gestión de la información y la comunicación, la creciente importancia de los valores intangibles en los procesos de relación e intercambio, son algunas de las peculiaridades de la gestión del márketing que requieren ser observadas con perspectiva histórica.

A continuación, se hace un bosquejo histórico de la actividad de márketing, como requisito previo para entender, en su justa medida, el sentido de la aplicación de conceptos del márketing a la actividad de mediación que realizan las OTRI. En primer lugar, se aborda una síntesis histórica convencional, cuyo valor, sobre todo, tiene que ver con la comprensión de las distintas herramientas progresivamente incorporadas a la gestión de márketing, y con la citada ampliación de su ámbito comercial a otro tipo de actividades. En segundo lugar, se exponen las transformaciones del márketing como consecuencia del paso de mercados en los que escasea la informa-

ción a mercados intensivos en ese recurso tan importante. Por último, sintetizando en cierta medida las dos visiones históricas anteriores, se explica el cambio del márketing desde la gestión de transacciones a la gestión de relaciones, y de éstas a la de ideas.

3.1. Evolución histórica del márketing

J.J. Lambin distingue cuatro etapas fundamentales en la evolución de las actividades de márketing, que se corresponderían con grandes etapas de la evolución de las economías y de las sociedades occidentales: la Revolución Industrial, el crecimiento económico, la sociedad próspera y la sociedad post-industrial.

3.1.1. La Revolución Industrial

La característica más importante de la Revolución Industrial es la escasez de los medios de producción. En esta etapa, la atención de la empresa se va a centrar en mejorar su estructura productiva con objeto de optimizar los recursos invertidos, en lograr los costes más bajos posibles mediante la estandarización de las piezas, estandarización de tareas, producción en masa, etc.

En este momento se puede decir que el márketing está orientado hacia la producción, ya que asume únicamente la función de dar salida a los productos ya fabricados, y sólo tiene que preocuparse de vender lo producido. En esta situación, al ser la demanda mayor que la oferta, el márketing tiene una función bastante pasiva. Por supuesto, conforme aumenta la competencia, mejora la capacidad adquisitiva de los clientes, sus necesidades básicas quedan cubiertas, y se da más importancia a la publicidad como medio de estimular la demanda; la actividad de los vendedores pasa a tener mayor peso, así como la búsqueda de la diferenciación de los productos, etc. Pero son actividades dispersas, poco relacionadas, y que aún no se integran en la función de márketing.

3.1.2. El crecimiento económico

En la fase de crecimiento económico que sigue a la Revolución Industrial lo característico ya no es la escasez de medios de producción, sino la insuficiencia estructural de los circuitos de distribución y de la organización comercial para la producción masiva. El mercado de personas con excedentes de dinero, por encima del necesario para la satisfacción de necesidades básicas, se incrementa. Y cada vez estas personas, potenciales clientes de las empresas, se hallan geográficamente más dispersas. El objetivo prioritario de esta etapa es el de crear una organización comercial capaz de absorber y distribuir esa producción en masa.

El papel del márketing es menos pasivo. Sus tareas se centran en el logro de una dirección de ventas que organice la distribución física, se encargue de la logística, de la publicidad y promoción, de la planificación, organización y control de la red de ventas. Existe en la empresa lo que se ha dado en llamar un márketing orientado hacia las ventas. Aunque algunas de las tareas antes mencionadas se comienzan ya a coordinar, no existe todavía una filosofía de márketing global.

3.1.3. La sociedad próspera

Es en la fase de economía de abundancia cuando aparece la organización integrada de márketing, que reagrupa bajo una dirección común las decisiones concernientes al consumidor en relación con el producto, su distribución, precio e información sobre él (comunicación). En esta etapa la oferta empieza a ser superior a la demanda.

En las fases anteriores, casi todas las empresas buscan aumentar sus niveles productivos y mejorarlos. Se producen cada vez más cantidades de bienes y de mejor calidad. Todos los esfuerzos de la empresa hasta ahora estaban orientados «hacia dentro»; llega el momento en que la empresa tiene que mirar hacia afuera. La oferta tiende a exceder las capacidades de absorción del mercado básico.

Las necesidades primarias ya están satisfechas, y la misma necesidad puede satisfacerse de forma similar con productos de distintas marcas, que ofrecen similares ventajas, a precios muy parecidos. Si en las etapas precedentes el problema era fabricar y vender productos que contemplaran las necesidades de la mayor cantidad de personas posible, con objeto de aprovechar las economías de escala, en la fase tercera se busca la parte del mercado no satisfecha por productos indiferenciados y, por tanto, se trata de localizar demandas diferenciadas en la satisfacción de cada necesidad.

Es necesario segmentar mercados, por lo que comienza el uso intensivo de la investigación comercial. La meta está en hallar qué «quiere» la gente, en lugar de qué «necesita». La investigación de mercados empieza a ser una importante herramienta para la toma de decisiones.

Además de la escasez de la demanda y del paso de necesidades a deseos, un factor que caracteriza esta fase es el predominio de la revolución tecnológica. El progreso tecnológico se ha ido acelerando a ritmo muy rápido. La disminución del plazo de tiempo que tarda un producto en colocarse en el mercado, desde su descubrimiento, favorece que la nueva tecnología se generalice. En este sentido, los ciclos de vida de los productos se acortan en entornos muy competitivos; nadie puede permitirse el lujo de ofrecer al mercado productos obsoletos.

Las consideraciones anteriores avalan que el marketing asuma un papel cada vez más activo. Su función se convierte en motor de la actividad total de la empresa. No se trata de vender lo producido, sino de producir lo que se puede vender.

Aparece un cambio de orientación en la empresa, que pasa de la filosofía de la producción y venta, hacia una filosofía de marketing. El eje de la actividad total de la empresa es la necesidad y el deseo del consumidor, en función de los cuales se diseñarán y fabricarán los productos, y se adoptarán otras políticas relacionadas con precio, distribución, comunicación, etc. La función de márke-

ting se profesionaliza desde el punto de vista de la gestión, identificada con las decisiones en torno al *márketing mix*, formado por las denominadas 4 «Ps»: producto (*product*), precio (*price*), distribución (*place*) y comunicación (*promotion*).

Este cambio de orientación supone centrar la atención no en la producción y en los problemas internos de la empresa o en los circuitos de distribución, sino en el consumidor y sus necesidades. Se lleva a cabo con una visión a corto plazo, como reacción a las dificultades para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

3.1.4. La sociedad post-industrial

La última de las fases, la cuarta, tiene lugar en las sociedades post-industriales (en la terminología de Daniel Bell). De alguna forma, es una época caracterizada por la creciente importancia de lo cualitativo frente a lo cuantitativo. En cierto sentido, se empieza a considerar que no es una meta deseable un crecimiento económico sin límites, típico de la era de la abundancia, sino que el foco de atención debe centrarse en la calidad de vida.

De esta manera, el márketing debe evolucionar no hacia el crecimiento del consumo, sino a la búsqueda del equilibrio entre la demanda manifestada en el mercado y la demanda deseable socialmente. En buena medida, la evolución es consecuencia de algunos importantes cambios en el entorno de la empresa. Cabe citar dos.

En primer lugar, la progresiva mutación en las actitudes sociales ante los excesos de un márketing mal enfocado, en el que muchas empresas, mirando únicamente los resultados a corto plazo, han intentando manipular la demanda, crear necesidades ficticias, y utilizar un márketing agresivo –a veces basado en el engaño–. Todo ello motiva una reacción de los consumidores y de los poderes públicos, materializada en movimientos de defensa del consumidor y normas legales en defensa de los más débiles.

El segundo cambio hace referencia a la responsabilidad social de la empresa: ecología, bienestar general de la comunidad, etc. La empresa deja de ser una institución sólo pendiente de su propio interés económico, para convertirse en una institución que, como muchas otras, tiene una creciente responsabilidad en el logro de objetivos comunes.

En los últimos años se amplía la óptica del *márketing*, en el sentido de poner el acento en la necesidad de desarrollar en la empresa una toma de conciencia creciente de las consecuencias socio-culturales de su acción económica, y, particularmente, de su acción de *márketing*. Kotler propone que la empresa adopte la visión del *márketing* social:

«La óptica del *márketing* social es una orientación de gestión que reconoce que la tarea prioritaria de la organización es estudiar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y satisfacerlos de una manera más eficiente que la competencia, pero también de una forma que mantenga o mejore el bienestar de los consumidores y de la colectividad».

Esta óptica supone que los deseos de los consumidores no coinciden forzosamente con sus intereses a largo plazo ni con los de la colectividad; que los consumidores otorgan sus preferencias a las organizaciones que dan prueba de una preocupación real por su satisfacción y bienestar, así como por el bienestar colectivo; y que la tarea primordial de las organizaciones es adaptarse a los mercados, de forma que no sólo procuren la satisfacción, sino también el bienestar individual y colectivo. Por esta vía podrán atraer clientes y fidelizarlos.

Desde esta perspectiva, cobran nueva aplicación las técnicas de *márketing*, incluso la filosofía de *márketing*, al conjunto de actividades y organizaciones no orientadas por el ánimo de lucro, sino con objetivos de valor social y humano, que trascienden al mero valor de mercado.

En este entorno se debe enmarcar la aplicación del *márketing*

a las actividades de la OTRI, que surge como función orientada a acercar el valor generado por las instituciones universitarias a la sociedad, teniendo en cuenta las necesidades sociales y humanas que ese valor puede satisfacer. Se puede afirmar que en nuestro tiempo la Universidad aporta de forma creciente valor económico y valor social a un entorno socio-económico donde el conocimiento es un activo fundamental.

En el proceso histórico de la actividad de márketing, un elemento fundamental de gestión ha sido la información y su papel en el desarrollo de las actividades comerciales. Por esta razón, es oportuno bosquejar los cambios en la actividad de márketing desde esta perspectiva.

3.2. Márketing e información

Robert C. Blattberg y Rashi Glazer, en un trabajo titulado *Marketing in the information revolution*, presentan una evolución histórica del márketing distinta a la tradicional, en función precisamente de la importancia de los Sistemas de Información de Márketing (SIM). Estos autores estructuran el desarrollo de la actividad de márketing en cinco fases, centrándose sobre todo en la transformación que experimentan mercados y productos, conceptos fundamentales en la gestión de márketing. A continuación se exponen con brevedad las distintas fases de este desarrollo, prestando atención especial a las dos últimas, que caracterizan la situación de la mayoría de los mercados.

1.—Fase previa a la existencia del mercado, donde obviamente el márketing no existe (la economía de «Robinson Crusoe»), caracterizada por la autosuficiencia económica y la escasez de intercambios. Es una situación teórica desde el punto de vista de su localización en la historia, pero no por lo que se refiere a su identificación con situaciones de mercado concretas. De hecho, es posible identificar ámbitos de actividad, de satisfacción de necesidades, que probablemente están en esa situación de «pre-mercado».

2.—Fase caracterizada por la existencia de *productos no diferenciados y mercados descentralizados*: los comienzos de la producción especializada, con la aparición de las primeras empresas y de las primeras relaciones de intercambio entre «compradores» y «vendedores». El rol del márketing es identificar quién es quién en el mercado. Los productos en esa fase son «commodities», bienes indiferenciados; prácticamente cada persona era «artesano» en algún bien, y «mercado» para otros. La modalidad de intercambio fundamental era el trueque, no estaba organizada adecuadamente ni la función de distribución ni la de transporte.

3.—Fase de *productos indiferenciados y mercados centralizados*, con la formalización e institucionalización de los procesos de intercambio a través de la distribución eficiente, del sistema de precios, y la aparición física de los mercados centrales—. En esta fase, el márketing, además de su función de ordenar la distribución, sirve para informar a los compradores de la existencia de esos distintos vendedores y productos —a través de la publicidad, por ejemplo—, generando así las primeras «demandas» y la competencia entre bienes diversos.

4.—Fase de *productos diferenciados en mercados centralizados*, que prácticamente llega hasta la actualidad. La identificación de la heterogeneidad en los gustos y necesidades de personas e instituciones, lleva al desarrollo de «marcas», a la competencia entre «modelos» de un mismo bien, generando demandas secundarias, segmentadas, etc. El papel del márketing es precisamente dar con estrategias competitivas basadas sobre todo en la segmentación y el posicionamiento —especialmente en términos de imagen—. Es el márketing de los mercados objetivo-meta (*targets*), basado en la identificación de necesidades homogéneas de grupos diferenciados de consumidores, en la eficiente distribución y en el poder de la imagen de marca.

La fuerza motriz de esta evolución, la idea que está detrás de los cambios señalados, ha sido la consideración de la eficiencia: la

especialización de los agentes económicos en productores y consumidores, el desarrollo de mercados centralizados para facilitar procesos de intercambio, envío de bienes, prestación de servicios entre unos y otros. El descubrimiento de necesidades y gustos de los consumidores lleva a la diferenciación entre productos, a niveles de segmentación cada vez mayores. Todavía la idea que rige todo el proceso es la eficiencia —ahora la eficiencia de alcanzar segmentos nuevos de mercado.

En esta evolución del márketing, la información ha desempeñado un papel fundamental. Sin embargo, al servicio de la especialización y de la eficiencia, los patrones de comportamiento del flujo de información entre productores y consumidores son cada vez más secuenciales. Quien puede gestionar esas secuencias informativas realmente logra ventajas competitivas. En la situación actual, las políticas de márketing de éxito se caracterizan por captar información sobre necesidades y preferencias de los consumidores, usar esa información para elaborar productos más adecuados, informar de ello al consumidor, recibir de alguna forma su respuesta, y volver a empezar el proceso. Fundamentalmente, son secuencias de comunicación en una dirección, separadas por períodos de tiempo más o menos largos —dependiendo de cómo sea la gestión de los procesos.

El avance de las nuevas tecnologías permite recoger y procesar información en cantidades mayores que en el pasado, a velocidades también muy superiores, transforma las secuencias informativas antes señaladas, para convertirlas en flujo de comunicación de dos vías —en un simultáneo y continuo flujo informativo entre productores y consumidores—. El resultado es una nueva fase en la evolución del márketing.

5.—Fase de *productos diferenciados y mercados descentralizados*. La consecuencia de esta revolución informativa, en la que la empresa puede identificar a clientes individuales que continuamente le ofrecen información sobre sus necesidades y preferencias,

es que la empresa puede desarrollar productos específicos para necesidades concretas. En este nuevo entorno, la función fundamental del marketing es gestionar los simultáneos y continuos flujos de información de los que dependen las relaciones entre la empresa y sus clientes, independientemente del número de estos últimos.

Cuando esta quinta fase sea una realidad generalizada en el mercado, sus implicaciones serán muy importantes. La noción de segmentación perderá parte de su actual influencia, porque los mercados serán muy descentralizados. Cada cliente puede llegar a ser un segmento. Todavía más, que cada cliente pueda ser un segmento significa que puede llegar a ser un socio, un participante activo en el proceso de producción. Ello implica una redefinición de las empresas, que deberán convertirse en grandes «artesanos». De alguna forma, se puede decir que volvemos a períodos anteriores, donde el individuo puede ejercer de alguna forma de «Robinson Crusoe», recuperando autosuficiencia de consumo.

Tradicionalmente, la empresa diseña productos o servicios con una idea de consumidor en mente, y los ofrece en el mercado. En esta nueva fase, el consumidor, o el destinatario de la oferta, diseñará la idea de producto que requiere y la empresa lo ensamblará.

En las fases anteriores, el consumidor compraba a través de canales de distribución tradicionales que le suministraban diversos servicios; ahora, el consumidor usará tecnologías variadas para encontrar el producto o servicio que desea —y para adquirirlo—. El consumidor y la empresa podrán interactuar, directamente —eliminando intermediarios—, en tiempo real.

Tanto respecto a clientes externos como internos, la Oficina debe enmarcar su actividad en un entorno de uso intensivo de información, que le permita ser flexible desde el punto de vista del diseño de sus ofertas y en su adecuación a las necesidades y experiencias de relación con los clientes.

En esta fase, propia de una economía de la información, habrá algunas habilidades básicas que deberá desarrollar la Oficina, si

desea satisfacer al cliente que continuamente da y solicita información en un proceso de intercambio. A continuación, se indican tres habilidades de especial interés.

Primera habilidad: desarrollar productos y servicios a través de los *sistemas de producción modulares*. Para satisfacer a clientes únicos, con características y requerimientos irrepetibles, la OTRI será capaz de ofrecer productos o servicios modulares, que permitan al cliente participar activamente en su diseño. Sin esa capacidad de ofrecer productos y servicios con múltiples opciones –que de hecho multipliquen exponencialmente la oferta–, seguirá ofreciendo un producto genérico, indiferenciado, con ausencia de la posibilidad de crear una relación específica con cada cliente.

Segunda habilidad: simplificar los procesos de decisión de compra del consumidor. Conforme se puedan ofrecer más productos a medida, el cliente podrá desincentivarse si encuentra difícil especificar el producto o servicio que desea. La Oficina debe ofrecerle la información disponible, en un proceso de comunicación de doble vía, y de la forma más comprensible, para que pueda identificar necesidades, preferencias, y pueda diseñar su plan.

Trabajar con los clientes para que participen en el proceso productivo requerirá darles la información adecuada, hacerles las preguntas pertinentes, concederles la posibilidad de considerar distintas opciones, etc. Necesitarán crear procedimientos –muchos de ellos automatizados– que permitan, tanto a clientes actuales como potenciales, ofrecer regularmente información sobre sus deseos, preferencias, objetivos, etc. El producto será diseñado conjuntamente con la empresa.

Tercera habilidad: ser integradoras de sistemas. Tendrán que aunar componentes propios con los de otras empresas e instituciones, conjuntos de productos producidos por ella misma o en conjunción con otras empresas. De hecho, en muchas ocasiones, el producto final que ofrezcan puede ser un sistema –conjunto de elementos en interacción, organizados en función a un fin–. En este

sentido, la colaboración con centros tecnológicos, otras universidades, etc. es cada vez más necesaria.

El desarrollo de las habilidades antes descritas está íntimamente unido a la posibilidad de convertirse en organizaciones «intensivas» en información. Esa transformación tiene importantes implicaciones para su actividad, entre las que cabe destacar las siguientes:

—Cuanto más intensa sea en información, más cortos serán los ciclos de vida de sus productos. En el entorno de cambio que se vive actualmente, la renovación de la cartera de productos y servicios dependerá, en gran medida, de su capacidad para interpretar la evolución de las necesidades sociales y empresariales, teniendo en cuenta el potencial de la Universidad para generar valor en esos ámbitos.

—Cuanto más intensa sea en información, más cambiarán las fronteras entre mercados y productos distintos, de forma que la organización tendrá que hacer frente a crecientes y variadas fuentes de competencia, especialmente si son también intensas en información. La OTRI universitaria, en este sentido, desarrolla su actividad en un mercado, el del conocimiento aplicado, abierto al continuo nacimiento de competidores.

—Cuanto más intensa sea en información, mayor será el poder relativo de sus clientes. Al tiempo que una relación basada en la gestión e intercambio intensivo de información refuerza los vínculos en el mercado, también produce mayor equilibrio entre oferta y demanda basado en el conocimiento mutuo.

—Cuanto más intensa sea en información, confiará en sistemas de marketing flexibles. Tendrá mayor grado de flexibilidad y discreción para gestionar los elementos del marketing mix no relacionados propiamente con el producto, sino con las actividades de comunicación (distribución, publicidad, fuerza de ventas, etc.). Serán precisamente esos elementos los que contribuirán al incremento del valor añadido de la oferta que se realiza.

—Cuanto más intensa sea en información, más estratégico se convierte el objetivo de maximizar el número de transacciones con los mismos clientes, con clientes fieles, a través de la oferta de una gama crecientemente amplia y variada de productos y servicios. La función de una OTRI en ese proceso de fidelización es clave, ya que la función de mediación entre la Universidad y sus clientes será más plena cuanto mayor sea su capacidad para alargar la relación en el tiempo llenándola de contenido.

—Cuanto más intensa sea en información, mayor será la búsqueda de alianzas estratégicas, sobre todo alianzas de cooperación con competidores, proveedores, distribuidores, etc. Esas alianzas vendrán avaladas por los beneficios derivados de compartir un bien —la información— que en principio no es «apropiable». El valor añadido por el trabajo en red de las Oficinas de Transferencia, especialmente para la utilización conjunta de recursos informativos, se debe traducir en la expansión del mercado propio de la transferencia de tecnología. De esta forma, la atención gerencial se centrará menos en estrategias competitivas y más en estrategias cooperativas. Se crea un marco de interdependencia entre las organizaciones en el que la naturaleza de la competencia cambia; en lugar de centrarse en «vencer al rival», está orientado a no quedar excluido de la red global de procesamiento de información, y perder la oportunidad de añadir valor al *stock* de conocimiento que posee.

—Cuanto más intensa sea en información, mayor será la participación de los clientes en el diseño y creación del producto, lo cual supone ruptura con la tradicional distinción entre «productor» y «consumidor». Como consecuencia, las actividades de márketing se integran con actividades tradicionalmente asignadas a otras áreas funcionales —y viceversa—. Empresa y Universidad, personal de gerencia, márketing y personal investigador, establecen relaciones para lograr objetivos más que relaciones de intercambio con la mentalidad cliente-proveedor.

En este nuevo panorama, la clave de toda organización será su

sistema de creación y mantenimiento de relaciones con los clientes. Mantener al cliente en este contexto es consecuencia de la mejor o peor gestión de las relaciones, de forma que la organización aprenda continuamente del cliente, pueda pensar y desarrollar productos, servicios, experiencias, etc., realmente a medida. Es probable que la tecnología, al conceder ese nuevo rol activo a la demanda, favorezca una parte poco tratada en las obras y actividad de *márketing*: el *márketing* de la demanda.

La actividad de mediación de la OTRI precisa orientarse hacia las organizaciones en las que el uso intensivo de información constituye la fuente fundamental de su ventaja competitiva. Desde una perspectiva de *márketing*, resultado de esa orientación es el paso de un enfoque de *márketing* transaccional a un enfoque de *márketing* relacional. Es la transformación que se expone a continuación.

3.3. *Márketing, relación e ideas*

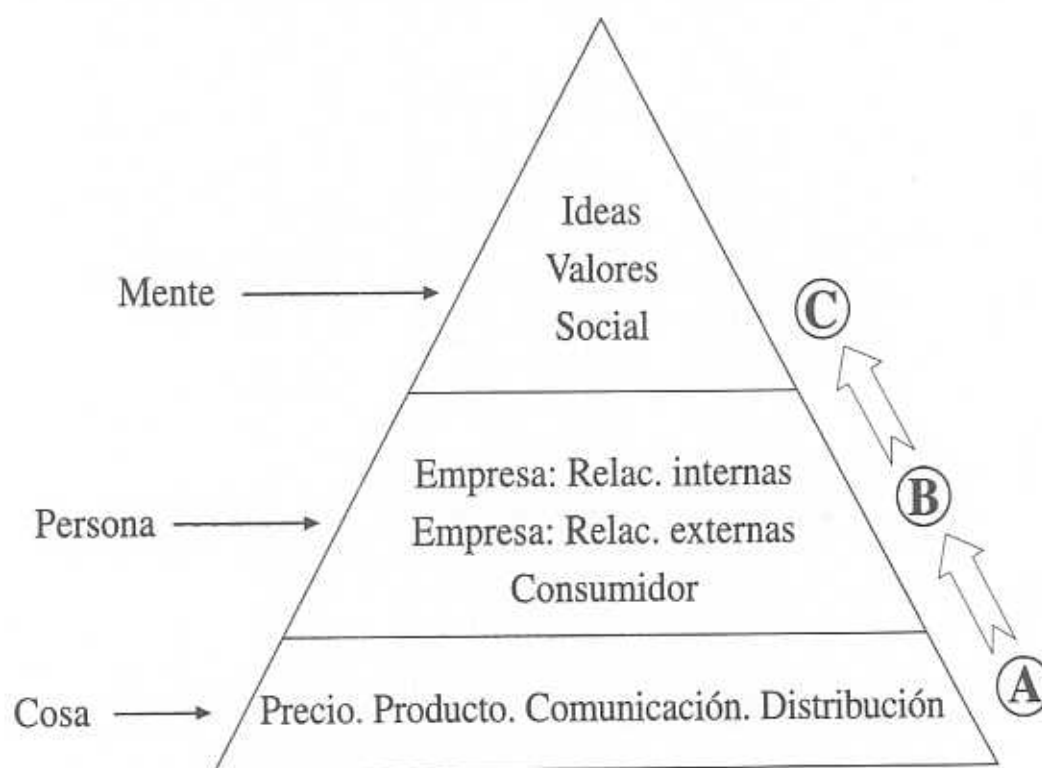
La década de 1956 a 1965 marca el intento de configurar el *márketing* como ciencia de los fenómenos del mercado, capaz de someterlos a estudio sin limitarse a enumerarlos. Ese afán está, en parte, motivado por el crecimiento de las funciones progresivamente incorporadas a la actividad de *márketing*. La necesidad de contar con reflexiones sistemáticas y científicamente rigurosas adquiere carácter de urgencia en los años sesenta, al cobrar fuerza la idea de que el *márketing* es la tarea fundamental del empresario, cuya principal misión consiste en captar las necesidades de los consumidores, potenciales o reales, acotarlas y procurar satisfacerlas a la vez que obtiene beneficios económicos.

En el número correspondiente al 1 de marzo de 1985, la revista *Marketing News*, publicación oficial de la American *Márketing Association*, da a conocer el nuevo concepto de *márketing* adoptado por la Asociación, que modifica en una palabra el aprobado en 1960; añade la voz «ideas» anteponiéndola a «bienes y servicios».

Márketing resulta ser el «proceso de planificar y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, dirigida a crear cambios que satisfagan objetivos individuales y de organizaciones».

La evolución del márketing desde comienzo de siglo, sin seguir un desarrollo cronológico, se puede resumir en etapas tipificadas por lo que, cada una de ellas, es atención preferente de la actividad de márketing. Tres palabras, como se expone en el *Cuadro 3.1.*, podrían titular esas etapas: *cosa, persona, mente*.

Cuadro 3.1.: Fases de evolución del márketing



Fuente: Elaboración propia.

Analizando cada una de estas tres etapas, en la base de la pirámide (A), se sitúa la configuración inicial conocida como las 4 «Ps». En esta etapa la acción está dirigida fundamentalmente a «cosas». *Producto* se puede decir que abarca el resultado del quehacer investigador, cuyas ventajas conocemos, así como las cualidades que

lo diferencian de otros. *Precio* es determinar su valor dinerario en un mercado competitivo. *Comunicación* abarca el conjunto de actividades para darlo a conocer. *Distribución* supone la tarea de situarlo en el destinatario más conveniente en las mejores condiciones.

En un segundo paso (B), que asume el anterior, el marketing se orienta a la persona, al individuo. En esta etapa el consumidor ocupa un puesto relevante, hasta el punto de decir que es el «rey del mercado». Tomando como punto de referencia al consumidor, el marketing fija la atención en las relaciones con personas, instituciones, proveedores, clientes potenciales; es el marketing llamado relacional, que se inicia con el marketing hacia afuera, marketing externo, y posteriormente vuelve la mirada hacia los empleados, marketing interno. En definitiva, es relacionarse, con afán de continuidad, tanto con los consumidores externos (personas individuales o entidades públicas y privadas), como con los consumidores internos (empleados, proveedores, etc.).

La noción de marketing relacional estimula la consideración de la persona humana. En este punto hay que destacar la eficiente tarea realizada por la *Nordic School of Services*, que consigue trasladar el marketing de relación del ámbito de los servicios al marketing general, situándolo como nuevo paradigma del marketing.

Los conceptos *relación* y *mercado* son esenciales para entender el significado de ofertar y demandar productos y servicios, bienes de contenido material o de naturaleza preferentemente inmaterial. El encuentro de oferta y demanda establece una relación comercial, habitualmente mediada por una actividad previa para facilitar el acercamiento de quien tiene una necesidad y quien ofrece el modo de satisfacerla. A esa actividad realizada en el mercado y sobre «mercaderías», se la puede llamar marketing.

En la parte superior de la pirámide (C), el marketing vuela hacia lo intangible, centra su interés en la mente de los destinatarios. Comienza por el grupo, es el marketing social (por ejemplo en temas de salud y enseñanza). Sigue un planteamiento tan sutil como peli-

groso: el márketing del valor. Lo importante es crear un valor que haga necesario algo que realmente puede ser innecesario. Si creamos un valor y lo incorporamos a un objeto o un servicio que nos interesa vender o difundir, el ciudadano lo adquirirá. Desafortunadamente, la vida demuestra que este tipo de valores fabricados no son escasos en el mercado de nuestro tiempo.

El vértice de la pirámide acoge una de las palabras más hermosas que el hombre puede pronunciar: idea, es decir, allá donde la inteligencia humana crea y se recrea. Es el márketing que busca adhesiones de inteligencias para conseguir determinados objetivos; de la licitud de estos dependerá la bondad del márketing.

La voz márketing adquiere sentido en el mercado, que se puede definir como la sede física o el ámbito social donde se promueven y efectúan relaciones entre oferta y demanda de productos y servicios para satisfacer necesidades. El mercado puede estar asentado en un espacio material, bien mueble o inmueble (edificio), físicamente identificado, o puede responder a un espacio inmaterial, acotado por intereses o necesidades comunes (mercado de la gente joven, mercado del automóvil, etc.). La principal función del mercado es relacionar personas para satisfacer sus necesidades. Esas relaciones pueden ser promovidas sin llegar a realizarse o, además, efectuarse en un tiempo y lugar concretos. La relación típica del mercado es de carácter comercial y las partes relacionadas buscan obtener beneficios de carácter económico o de provecho personal.

La amplitud que puede darse al concepto de mercado, lleva consigo la amplitud del concepto de márketing. Si por mercado se entiende el ámbito social donde las ideas son el objeto de oferta y demanda, se podrá calificar al márketing como de ideas; si hace referencia a la educación o la salud, dará lugar al márketing de la educación o de la salud.

El concepto de relación implica referencia u ordenación de una persona hacia otra persona o cosa. Los elementos de la relación son sujetos, objeto y resultado.

Sujetos de la relación son las personas en que reside la relación y, por extensión, la cosa que las personas sitúan en el mercado como medio de relacionarlas. En sentido propio, sólo las personas son sujetos, la «cosa» es «medio» para establecerla.

Objeto de la relación es la actividad que hace posible relacionar, sin la cual no hay nexo entre los sujetos. La actividad de relacionar, es decir, el objeto de la relación, pueden efectuarla los sujetos directamente; sin embargo, lo habitual en el mercado de productos y servicios es confiarla a profesionales que median para establecer la relación comercial. Por esto, se puede afirmar que *márketing* es actividad que promueve o hace posible una relación comercial en el mercado. La naturaleza del *márketing* se asienta en la acción de relacionar oferta y demanda de productos o servicios en un mercado determinado.

Resultado de la relación es la relación misma, consecuencia del objeto o actividad de relacionar. El resultado no se debe confundir con el objeto ni con los sujetos de la relación en el mercado, tiene entidad propia. Pero tampoco se debe identificar con las consecuencias que se derivan de la relación promovida o realizada. El hecho de que el potencial comprador y el potencial vendedor establezcan una relación en el mercado, no necesariamente significa que se realice la operación de compraventa; sin embargo, la relación se ha establecido, ya es *resultado*.

Las consideraciones hasta ahora expuestas permiten ofrecer un concepto de *márketing*, entendido como *actividad organizada por una persona física o jurídica para promover o llevar a cabo con eficiencia, en un mercado, relaciones en procesos de cambio de ideas, productos o servicios, a título oneroso o gratuito*.

La riqueza de relaciones en los mercados de productos y servicios plantea una de las cuestiones más difíciles de concretar: las clases de *márketing*. De nuevo es necesario tomar como pauta delimitadora un significado de «mercado» circunscrito a las relaciones comerciales. Desde esta acotación, se puede clasificar el *már-*

keting de acuerdo con sus elementos, es decir, sujetos, objeto y resultado.

Según los *sujetos* el márketing puede tener un titular físico o un titular que sea persona jurídica. El titular puede ser un ente público o privado. El márketing puede ir dirigido a personas individuales, o a grupos de personas. Si se tiene en cuenta su relación con la organización o empresa, puede tener como meta a las personas de la empresa, intraempresarial, o personas con las que la empresa se relaciona, extraempresarial (clientes, consumidores potenciales, etc.).

Con referencia al *objeto* de la actividad, el márketing habitualmente se clasifica en márketing de ideas, de productos, de servicios. Cada uno de estos amplios géneros admite subclasificaciones, teniendo en cuenta el carácter o naturaleza del servicio (salud, educación, financiero, alimentación, etc.) o del sector al que pertenece el producto (automóvil, inmobiliario, etc.).

Por lo que atañe al *resultado*, se pueden distinguir dos tipos de márketing, el «ocasional» y el «continuado». El primero supone ausencia de periodicidad, responde a situaciones esporádicas o únicas. El segundo cubre la continuidad, es márketing como actividad de relacionar habitualmente a los sujetos.

El márketing *relacional* se caracteriza no tanto por el hecho de relacionar la oferta y la demanda, actividad común en cualquier tipo de márketing, como por promover, mantener y desarrollar la continuidad en las relaciones. En este sentido, se podría decir que el márketing relacional busca de modo preferente la fidelidad en la relación oferta/demanda.

La relación en el mercado debe ser *equilibrada*, es decir, el cambio supone beneficio mutuo para las partes que se relacionan, consecuencia del cumplimiento de la promesa que lleva consigo la oferta. Esta afirmación plantea un interrogante: ¿Corresponde al márketing cumplir lo prometido al relacionar los sujetos titulares de la oferta y de la demanda? La distinción entre sujeto, objeto y resultado de la relación permite una respuesta coherente. En princi-

pio, cumplir lo prometido es obligación de quien oferta, no de quien media en la acción de ofertar. Esta misma respuesta se aplica al caso de que la actividad mediadora sea de carácter publicitario o de relaciones públicas. La agencia que elabora, programa o planifica una campaña publicitaria contribuye a la actividad de *márketing*, purificando la oferta del producto o servicio, haciendo que esa oferta sea clara, expresiva, refleje con veracidad la calidad del bien anunciado. Pero la agencia no vende ni es responsable de cumplir lo prometido, salvo que en su actuación incurra en delito; tan sólo promueve el proceso que puede desembocar en el cambio, en la compraventa del producto, en la contratación del servicio ofertado, etc.

3.3.1. *Del marketing relacional al marketing de ideas*

Desde la perspectiva de la empresa, Grönroos afirma que «en primer lugar, el *márketing* debería ser una actitud mental. Esta es la base del *márketing* que tiene éxito». La actitud mental presupone conocimientos, ideas sobre la acción de *márketing* e ideas sobre la oferta que formula la empresa. La riqueza de la mente se mide por el caudal de ideas. En el *Cuadro 3.1.* antes expuesto, la cúpula de la pirámide corresponde a la «mente». El paso de lo tangible a lo intangible, de lo material a lo inmaterial, exige en la configuración del concepto y acción de *márketing* otorgar mayor importancia a la inteligencia humana, a la mente de quien oferta o demanda. ¿Cuándo se puede decir que formalmente comienzan las ideas a ser objeto de *márketing*?

Como antes se indicó, en 1985 la American Marketing Association introduce la palabra «ideas» en la definición que oficialmente da de *márketing*. El proceso de planificar y realizar acciones referidas a concepción del producto, precio, promoción, distribución, no sólo tiene como referencia los bienes y los servicios, sino que a ellos se añaden las ideas, también consideradas como productos.

La incorporación de las ideas como objeto de *márketing* co-

mienza, en la práctica, con el *márketing social*, expresión que en 1971 introduce Kotler para describir el uso de los principios y técnicas del márketing aplicados a la consecución de una causa social, idea o comportamiento. Diez años después, Fine estudia el márketing de ideas y configura la idea como un producto, si bien de naturaleza singular.

Márketing es actividad mediadora que presta un servicio, por tanto está calificada con las tres notas típicas de los servicios: componente de aportación intangible, necesidad de intervención de las dos partes, y, por lo general, instantaneidad en la prestación. En cuanto mediación, el márketing supone actividad cuyo objeto es indicar a una o a las dos partes la posibilidad de llevar a cabo la relación que permita satisfacer necesidades recíprocas, mediante la participación en un proceso de cambio o de transacción: el vendedor tiene necesidad de vender, el comprador tiene necesidad de comprar; mediar es relacionar para que se realice el proceso de compraventa.

El concepto de servicio aplicado al márketing implica hacer llegar a los sujetos de la relación conocimientos e informaciones que faciliten el encuentro oferta/demanda. Para merecer la calificación de servicio, en su sentido pleno, la acción de márketing debe servir a los dos sujetos de la relación en el mercado, no a uno solo, de manera que puedan satisfacer su necesidad real. Conseguir la aceptación para establecer relaciones es medio, no fin del márketing; el fin está en relacionar para que los sujetos realicen el encuentro oferta/demanda en condiciones de legalidad y lealtad, no a cualquier precio o condición.

El olvido de servir a las dos partes en la relación de mercado puede tener consecuencias perversas para el márketing como actividad y para los profesionales o expertos que lo realizan. Buscar el fundamento de una institución es tanto como bucear en su razón de ser, en el motivo de su existencia. Ante el desbordamiento de la actividad de márketing, parece necesario replantear la cuestión de su

causa, fijar dónde se asienta el cimiento sobre el cual levantar una construcción conceptual y profesional, coherente y delimitada.

Las ideas y valores presentes en la actividad de *márketing* lo son en la medida que proceden de las personas, por tanto sólo se puede aplicar por analogía el concepto «valor» al resultado, al precio, a la marca y su calidad.

Buscar la causa del *márketing* en el resultado de la actividad sería «buscar lo profundo en lo superficial», lo cual, según Llano, «nos acaba dejando, frecuentemente, con la pura y simple superficialidad».

La función social del *márketing* va más allá del *márketing* calificado como «social», está íntimamente ligada a la actividad de relacionar. Promover o realizar cualquier encuentro oferta/demanda, haciendo todas las operaciones previas necesarias (distribución, promoción, etc.), tiene un componente personal que, por realizarse en el mercado, adquiere proyección comunitaria, social. La actividad de relacionar encierra, al menos, igual importancia social que adquirir una «cosa» o contratar un «servicio» por medio de la relación. De aquí se deriva una consecuencia importante para el futuro.

De acuerdo con D'Egidio, los principales instrumentos que tendrá en el futuro a su disposición el profesional del *márketing* no serán la promoción, las relaciones públicas o la publicidad, sino aspectos que miran a la cultura de la empresa, al liderazgo, a la confianza, a la ética, etc. Por otro lado, asumir el riesgo a equivocarse y aceptar las innovaciones van a ser condiciones igualmente necesarias.

En la futura acción de *márketing* destacará la valoración de la necesidad del consumidor, por delante del producto o servicio que la satisface. Por esto, la solidaridad individual y social lleva a buscar el beneficio económico como *medio* para satisfacer necesidades, no como fin perseguido a través de la satisfacción de necesidades. Esta conclusión viene avalada por la realidad del mercado, donde la acción de los sujetos se ha modificado de manera importante.

El márketing del futuro inmediato dejará de ser comunitario, más o menos colectivizado. Será, ya comienza a ser, *márketing personal*, entendido como actividad de relacionar personas en ámbitos de equilibrio y solidaridad. La necesidad real de los ciudadanos, de acuerdo con la elección que libremente hagan, será satisfecha contando con el márketing como actividad mediadora. Por esto, el márketing personal está llamado a ser reflejo de un servicio de mediación entre personas que se relacionan en el mercado.

Como conclusión de este repaso a la historia del márketing, desde distintas perspectivas, se puede avanzar las líneas maestras que dan sentido a la adopción de un enfoque de márketing por parte de las OTRI.

En primer lugar, su márketing debe entenderse dentro de la comentada ampliación del concepto de márketing, cuyo paradigma es el márketing social. No es el ánimo de lucro el motor de la actividad universitaria, sino el servicio a la sociedad de forma eficiente. Desde esta perspectiva, su actividad de márketing no se puede disociar del sentido de la misión docente e investigadora de la Universidad.

En segundo lugar, tanto por la naturaleza de los productos y servicios en torno a los que desarrolla su labor de mediación, como por la propia configuración de los mercados en la sociedad de la información, el márketing de éstas debe estar sustentado en una gestión similar a la de una organización «intensiva en información», pues en gran medida su capacidad de mediación depende de ese recurso.

En tercer lugar, el eje central en la gestión de márketing de una OTRI, no será la búsqueda de transacciones singulares sino el cuidado de relaciones beneficiosas y duraderas, que genere un valor tanto para la Universidad como para las empresas o clientes de sus productos y servicios.

Las consideraciones que hasta ahora se han expuesto permiten avanzar hacia el análisis detallado de la acción de márketing. ¿Qué conceptos la fundamentan? ¿Configura el márketing un «sistema»

propio? ¿Cuáles son las encrucijadas del marketing moderno? El capítulo siguiente intenta dar respuesta a esas preguntas.

Márketing. Conceptos fundamentales

En el proceso de desarrollo del concepto y de la actividad de márketing se ha ido ampliando tanto su objeto como el abanico de ámbitos que abarca la disciplina. En la actualidad, el márketing se considera, desde una visión amplia, como la disciplina que se ocupa, tanto teóricamente como en la práctica, de la gestión de relaciones de intercambio satisfactorias en el mercado. En la visión estrictamente comercial y también en su más amplio significado, hay conceptos fundamentales del márketing que deben ser tenidos en consideración, antes de iniciar el análisis pormenorizado de su estructura y actividad.

4.1. Algunos conceptos fundamentales

4.1.1. Necesidades, deseos y demandas

El concepto básico que subyace en las actividades de márketing (como en general en el origen de la actividad económica) es el concepto de necesidad humana. Antonio Millán Puelles, en su obra *Economía y Libertad*, al hablar de la actividad económica, entendida como necesidad, señala: «la actividad económica consiste en la necesidad de dar satisfacción a unas necesidades que no son satisfechas necesariamente».

En márketing, además de atender a la satisfacción de necesidades, es preciso observar los deseos, pues a través de éstos vienen

configuradas aquellas. La personalidad individual está sometida a condiciones sociales y culturales que sutilmente pueden convertir el deseo en necesidad.

Las personas pueden tener deseos ilimitados, pero sus recursos son limitados. Por ello, buscarán los bienes que ofrecen mejor satisfacción a sus necesidades, dentro de las limitaciones de dinero, tiempo, etc. Cuando están respaldados por capacidad adquisitiva, capacidad de uso, etc., los deseos se convierten en demandas, que se materializan en productos y servicios concretos, que prestan unos beneficios específicos.

Las personas satisfacen sus necesidades y deseos con productos. De esta forma, se puede decir que un producto es cualquier cosa que puede ser ofrecida en un «mercado» —entendiendo mercado en sentido amplio, como ámbito de encuentro entre ofertas y demandas— para satisfacer una necesidad o deseo. Pero conviene tener en cuenta que los productos no sólo son bienes físicos, y que ni siquiera en el caso de que lo sean, lo más importante es la materialidad de un producto. De hecho, la gente no compra productos, sino que compra los beneficios que un producto —sea el que sea— le reportan.

Trasladados estos conceptos a la relación entre organizaciones, en la que se enmarca la actividad de la OTRI, las necesidades, deseos y demandas adquieren carácter peculiar, ya que normalmente tienen sentido en el marco de la consideración de carencias organizativas, o solicitudes derivadas del cumplimiento de objetivos organizativos. Por esto, la expresión de la demanda, y la relación posterior de intercambio y su resultado se deben valorar desde el punto de vista del comportamiento de las organizaciones, más que del comportamiento individual de personas.

4.1.2. Satisfacción y utilidad

Los consumidores normalmente cuentan con una amplia gama de productos y servicios que pueden satisfacer una necesidad. La utilidad está relacionada con la capacidad que tiene un producto de

satisfacer una necesidad en términos personales, pues utilidad es medida.

Desde el punto de vista organizacional, y con la OTRI como organización de referencia, en la relación entre instituciones, tan importante para la evaluación de la satisfacción y la utilidad es la consideración del resultado del intercambio, como la valoración de la experiencia derivada de la relación, máxime si se tiene en cuenta que es relación compleja en la que se pueden integrar objetivos múltiples y comportamientos personales muy diversos. Además, la evaluación de la satisfacción y utilidad está sujeta a su valoración desde el cumplimiento de objetivos de la organización que demanda, no sólo de quienes en cada caso se benefician directamente de la prestación del servicio o bien contratado.

4.1.3. Intercambios, transacciones, relaciones

La idea de intercambio de valores es el núcleo del concepto de márketing. De ahí la importancia de qué se entiende por relación de intercambio. La relación de intercambio puede definirse como la comunicación entre dos partes, con el objeto de que una obtenga algo que valora, entregando a cambio algo que la otra parte aprecia.

Para que la relación de intercambio se realice es necesario:

- Que existan al menos dos partes.
- Que cada parte posea algo que la otra valora.
- Que cada parte pueda comunicar a la otra lo que tiene y entregarlo.
- Que haya libertad para aceptar o rechazar la oferta de la otra parte.

Si el intercambio entre las dos partes se produce, entonces hay transacción. En cualquier caso, aunque la transacción no llegue a efectuarse, porque no se produce un acuerdo entre las partes, la relación de intercambio como tal ya ha existido, y, en el contacto, se habrá intercambiado información.

Estas relaciones son cada vez más importantes. De forma creciente, la adopción de un enfoque de *márketing* supone trabajar para conseguir relaciones estables entre los clientes y la empresa, así como entre la empresa y otros públicos del entorno. De esta forma, el *márketing* pasa de centrar su acción en lograr el máximo beneficio en cada transacción individual, a maximizar las relaciones satisfactorias con clientes y otros públicos. No es extraño que la comunicación –como eje del establecimiento de relaciones– desempeñe cada vez un papel más importante dentro de las actividades de *márketing*.

Sin duda, como se verá más adelante, la OTRI añade, fundamentalmente, valor con la consolidación de redes de relaciones en el tiempo, más que con la gestión particular de transacciones. El valor económico de su función no se puede considerar sólo a corto plazo, su verdadera dimensión proviene de la proyección en el tiempo. Muchas de las actividades que realiza pueden ser vistas como gastos del ejercicio, que afectan al déficit o superávit anual, cuando en realidad su verdadera naturaleza es la de inversiones que deben ser amortizadas con el paso de los años. Concretamente, esto se aplica a determinadas actividades necesarias para la adopción de un enfoque de *márketing*, como puede ser la inversión en sistemas de información y en procesos de comunicación.

4.1.4. Mercados

El concepto de transacción remite al concepto de mercado. Convencionalmente, se ha entendido por mercado el lugar donde se realiza la transacción. Sin embargo, hoy tiene poco sentido seguir hablando de mercado en estos términos; en la actualidad es un concepto abstracto, definido, por así decirlo, como espacio –físico, electrónico, mental– de encuentro de ofertas y demandas.

Desde el punto de vista del *márketing*, al mencionar la palabra «mercado» se hace referencia, sobre todo, al conjunto de clientes actuales y potenciales de un producto. En este sentido, los merca-

dos básicamente surgen en torno a productos o servicios, susceptibles de generar ofertas y demandas.

Si en referencia a los instrumentos básicos de gestión de marketing se recurre a las 4 «Ps» (producto, precio, distribución y comunicación), puede decirse que al considerar los mercados desde el punto de vista del marketing cabría hablar de las 4 «Os».

–Objeto: ¿Qué compra o demanda el consumidor? No siempre la respuesta a esta pregunta es evidente, aunque se pueda verificar el bien tangible o intangible que constituye el eje de intercambio.

–Objetivos: ¿Por qué se compra? Patrones de consumo.

–Organización: ¿Quién compra? No siempre quienes compran son los consumidores, ni quienes deciden la compra los que se beneficiarán de ella.

–Operaciones: ¿Cómo se compra? En grandes almacenes, en pequeñas tiendas, compra aislada.

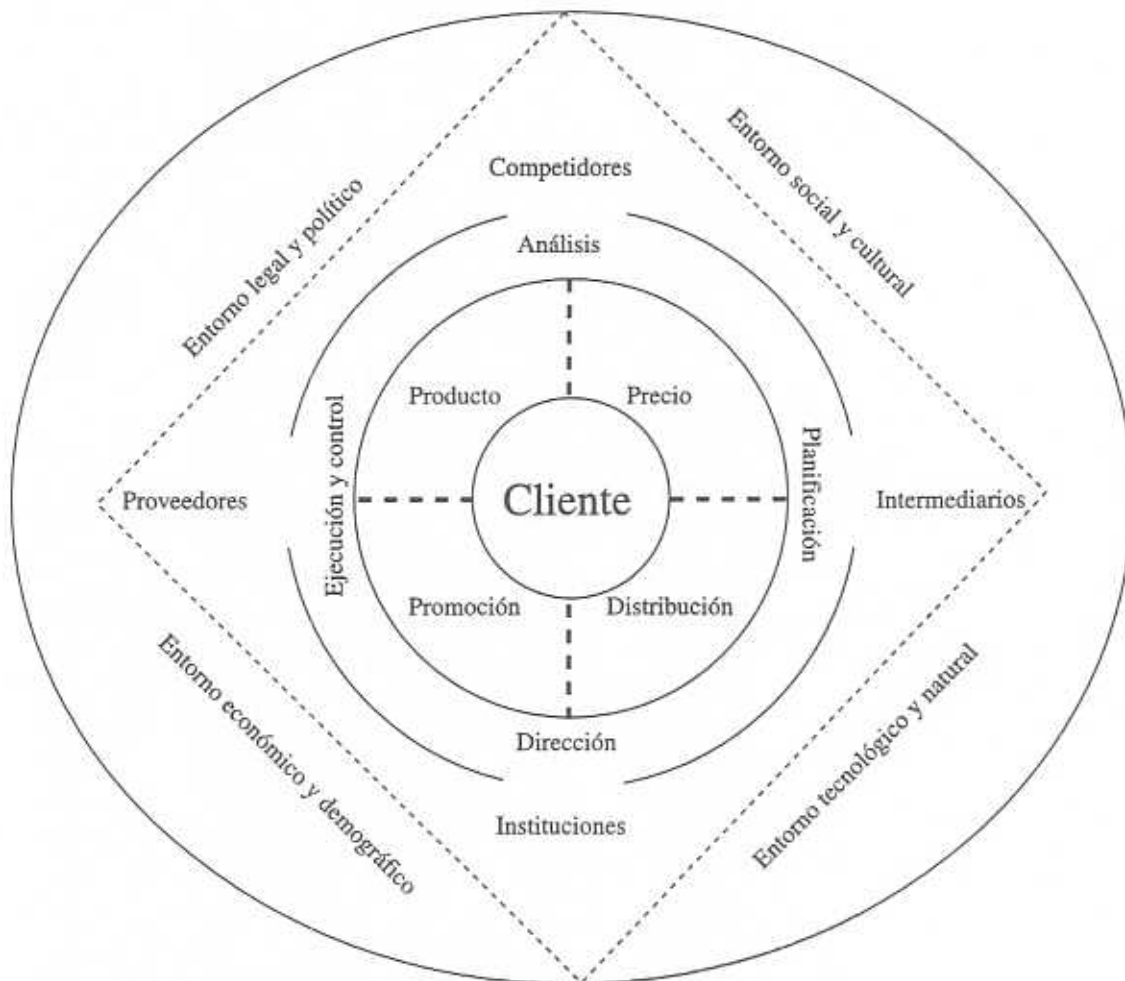
Todo lo que hasta ahora se ha considerado de forma genérica tiene sus peculiares características según los distintos mercados. De hecho, el mercado de las OTRI participa de tres características que tienen un especial relieve. La primera se refiere a los especiales condicionantes que impone el marketing en una organización sin ánimo de lucro; la segunda, al hecho de que las relaciones que se establecen desde una Oficina son asimilables a las propias de los mercados *business-to-business*, donde el cliente principal no es un consumidor personal, sino una organización; por último, su ámbito de actividad es el ámbito de prestación de servicios en actividades de investigación propias de una Universidad.

4.2. El sistema de marketing

Desde el punto de vista de la comprensión de la actividad de marketing, es útil acudir a una visión sistemática, que tenga en cuenta los elementos fundamentales que interactúan en la gestión de marketing.

El sistema de márketing puede visualizarse por la interrelación entre varios elementos, según lo caracteriza Kotler, como refleja el *Cuadro 4.1.*, tomando como eje los cinco elementos fundamentales que configuran la demanda (cliente) y la oferta (elementos del mix de márketing: producto, precio, distribución y comunicación).

Cuadro 4.1.: El sistema de márketing



Fuente: Elaboración propia.

La característica del márketing como sistema es situar al *cliente*, al destinatario o destinatarios del resultado de la actividad que realiza una organización, en el centro del proceso de intercambio.

Actualmente, en la mayoría de los mercados se habla más de clientes que de consumidores. De hecho, la extensión de la filosofía del márketing de servicios y del márketing industrial a todos los ám-

bitos de relaciones –comerciales o de otro tipo– justifica situar al cliente como eje del sistema de marketing. Cabe incluso acudir a un concepto más genérico, por ejemplo, el de *stakeholder*, que hace referencia a todas las personas e instituciones que afectan o pueden verse afectadas por la actividad de la organización. Con todas ellas se producen relaciones de intercambio, sobre bienes tangibles o intangibles, que dan el sentido a la misión de una organización.

Destinatarios finales de la oferta, empleados de la organización, accionistas, instituciones sociales en el ámbito en que se desarrolla la actividad empresarial u organizacional, organismos públicos y proveedores constituyen sujetos de relación de vital importancia para el cumplimiento de la misión organizativa.

En el caso de una OTRI, la consideración de las características del cliente requiere analizar las específicas necesidades de las personas e instituciones implicadas en los procesos de transferencia de conocimiento. Son importantes todas y cada una de ellas, tanto referidas a «clientes» internos como externos, no sólo las directamente relacionadas con la prestación del servicio materia de intercambio.

Con destino a los diferentes tipos de clientes, se gestionan distintas ofertas constituidas por la peculiar combinación de elementos que en marketing quedan agrupados bajo el concepto de «marketing mix». Producto, precio, distribución y comunicación son los ámbitos de decisión que configuran cada una de las ofertas en los mercados, tanto en los externos como internos. Esta doble consideración tiene especial importancia en la actividad de mediación de una Oficina de Transferencia; por un lado, pone a disposición de la sociedad, de forma operativa, las capacidades de investigación de la Universidad; por otro, gestiona con los investigadores, también de forma operativa, las demandas de I+D que existen en la sociedad, y la posibilidad de satisfacerlas.

Desde la perspectiva de marketing, la organización oferta de forma creciente *productos* muy variados, que se concretan en bienes

tangibles e intangibles, definidos no tanto por su naturaleza como por la capacidad de generar valor y satisfacción en la relación de intercambio, para quien oferta y para quien demanda. En actividades de servicios de mediación, buena parte de esos productos tienen naturaleza informativa y están asociados a la capacidad de gestionar procesos, más que a la de ofrecer bienes.

Por lo que se refiere al *precio*, síntesis de la contraprestación que solicita quien oferta un bien o servicio, aunque es importante el valor monetario del bien o servicio ofertado, no lo es menos la gestión de la relación calidad/valor percibido/esfuerzo. Este esfuerzo del cliente siempre tiene una dimensión monetaria, pero además hay que confrontarla —desde el punto de vista de la demanda— con costes fundamentales en toda relación, como son los costes en tiempo, costes de oportunidad, etc. En la relación Universidad-empresa, mediada por la *función OTRI*, abundan las oportunidades de reducir costes no monetarios percibidos por los clientes, que en muchos casos no llegan a compensar un coste monetario más que competitivo. En este sentido, desde una óptica de *márketing*, es fundamental analizar con detalle, a través de investigación de mercados, la relación calidad/valor percibido/esfuerzo por parte de clientes internos y externos.

La función de *distribución*, fundamental en mercados de bienes tangibles, es cada vez más importante en el ámbito de los intangibles. Distribuir significa poner a disposición, en las mejores condiciones posibles, los productos y servicios ofertados por una organización. De hecho, todo negocio de distribución es básicamente una actividad de intermediación, que satisface las necesidades de clientes que son «ignorantes» —en cuanto a su conocimiento de las ofertas existentes en el mercado para satisfacer una necesidad—, «pequeños» —en cuanto a su capacidad para negociar directamente con los proveedores— e «inmóviles» —no sólo desde el punto de vista físico, en mercados de bienes tangibles, sino también desde el punto de vista de la disponibilidad de tiempo en el de intangibles—. En el caso de las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investiga-

ción, buena parte de su actividad es la distribución, que debe reducir la «ignorancia» existente en la sociedad sobre el valor del conocimiento generado en la Universidad –y en la Universidad sobre las necesidades sociales, empresariales, etc.–; que trata de agrupar el limitado poder de negociación de los investigadores que conforman el eje fundamental de la cadena de valor universitaria; y que, por último, «mueve» a unos y a otros, investigadores e instituciones sociales, física y temporalmente, para lograr establecer la relación de intercambio con beneficio mutuo. En gran medida, la tarea de distribución que desarrollan está unida a la gestión de la comunicación.

Tanto la *función OTRI*, como los bienes y servicios propios de su actividad, deben ser promovidos, *comunicados*, de forma apropiada, a través de los medios y modos de transmisión adecuados. Comunicar equivale a poner en común significados, lograr que se comparta el sentido de algo. Informar, persuadir, recordar, asegurar y diferenciar son algunos de los objetivos de las actividades de comunicación comercial. Desde la acción de comunicación de ventas, hasta las campañas publicitarias, pasando por modos de comunicación menos convencionales –márketing directo, relaciones públicas, comunicación mediada por ordenador–, todos son formas de dar valor a la oferta y de hacerla interesante a los clientes. Los modos de comunicación personales y directos son claves en la relación entre las Oficinas y sus clientes. La comunicación de ventas y el *márketing* directo deben tener, por tanto, especial importancia en la gestión diaria de las relaciones. También es necesario recordar el papel de los modos encaminados a promover confianza y reputación universitaria en la sociedad, por ejemplo con actividades de relaciones públicas y de comunicación institucional.

En los mercados actuales, la síntesis de las decisiones sobre cada una de las variables consideradas –producto, precio, distribución y comunicación– se concreta en una estrategia de posicionamiento y en la percepción de marca diferenciada que se crea en la mente del cliente o clientes objetivo.

Las decisiones sobre «marketing mix» y sobre su efecto en las decisiones de los clientes, actuales y potenciales, se producen en un entorno que tiene dos niveles: entorno de acción directa y entorno de acción indirecta. Ambos son importantes para la función de las Oficinas, cuya actividad mediadora, al servicio tanto de la Universidad como de la sociedad, adquiere gran relevancia.

El *entorno de acción directa* abarca las instituciones cuya actuación influye de forma directa en la actividad de intercambio concreta, y afecta por tanto a las condiciones de este intercambio. Entre todas, cabe destacar el papel de los proveedores, intermediarios, competidores y otras instituciones como asociaciones, medios de comunicación, administración, etc.

El *entorno de acción indirecta* tiene especial relevancia para comprender la evolución de los mercados. Lo constituyen acontecimientos y tendencias político-legales, socio-culturales, económicas, tecnológicas y medioambientales, en las que se enmarca la actividad organizativa, y pueden dar sentido a su evolución. La Universidad, tradicionalmente lugar privilegiado para analizar los cambios en cada uno de esos ámbitos de actividad humana, debe ser capaz de deducir de ese análisis su papel en la mejora de cada uno de ellos. En muchos casos, el análisis de entorno puede dar sentido a la orientación de una Oficina de Transferencia universitaria, buscando aquellas áreas en las que cada Universidad, en su ámbito de influencia, ofrece mayor valor añadido al desarrollo cultural, científico, tecnológico y empresarial.

En conjunto, el «sistema de marketing» debe ser entendido como un entramado de interacciones que, a través de procesos de intercambio, genera valor. Es un sistema abierto, dinámico, en el que las decisiones de las personas, a título individual o como parte de una organización, se orientan al establecimiento de relaciones para generar utilidad y riqueza en la sociedad. Como conclusión de este apartado, merece la pena exponer algunas ideas que permiten entender ciertas encrucijadas del marketing en la actualidad, teniendo en cuenta los elementos del «sistema de marketing».

4.3. Encrucijadas del márketing moderno

Las relaciones entre los elementos del sistema de márketing operan en mercados cuyas características generales se han modificado de forma significativa en los últimos años. Se adopta el término «encrucijada», para reforzar la idea de momento de transición que se vive en la mayoría de los mercados. Muchas de las consideraciones que siguen no son específicas de un mercado concreto, sino que de una u otra forma se pueden advertir en cualquier mercado.

4.3.1. Encrucijada cliente-producto

Hace algún tiempo, el director de un centro hospitalario privado comentaba que el «producto» de su hospital eran «enfermos diagnosticados y sanados; en sentido más general, enfermos y familiares satisfechos». El producto que ofrecía al «mercado» —si utilizamos esta analogía— no eran operaciones quirúrgicas concretas, no eran habitaciones individuales u otros servicios. El hospital ofrecía resultados en relación con la salud del paciente, concretados en percepciones, positivas o no, de la experiencia global que el paciente y sus allegados habían tenido. Esta idea es claramente trasladable, con más motivo si cabe, al ámbito de cualquier organización, tenga o no fines lucrativos.

Decía Adam Smith en el siglo XVIII que la única razón de la producción es el consumo. Peter Drucker, en los años cincuenta de este siglo, hablaba del márketing como «del negocio en su conjunto visto desde la perspectiva del cliente». Si bien este concepto merece hoy aceptación universal —todos hablamos una y otra vez de «la satisfacción de las necesidades del consumidor/cliente»— en la práctica hay muchas organizaciones que no han deducido de esta idea todas las posibilidades que ofrece, y todas las exigencias que plantea. De hecho, es una realidad que cada vez más empresas compiten en el mercado por lograr la confianza y el compromiso de los

clientes –confianza que se refiere a la solución de problemas (satisfacción de necesidades) más o menos genéricas–, en lugar de competir en la venta de productos o servicios. La empresa, por tanto, compite en mercados de clientes, no de productos. Esa confianza de los clientes se manifiesta simbólicamente en la adhesión a una marca, en un extremo, o en la adhesión personal a quien hace la oferta, y puede ser más o menos amplia. Puede centrarse en la satisfacción de una necesidad tan concreta como es el cuidado de las uñas, o tan genérica como el cuidado y la higiene personal. De la amplitud o no de ese ámbito de confianza dependerá en buena medida la capacidad competitiva de la empresa.

Una consecuencia de las situaciones antes enunciadas es la creciente ruptura de fronteras entre negocios y sectores tradicionales, todavía estructurados en torno a productos, en lugar de estar estructurados en torno a clientes. Hay manifestaciones claras de empresas que optan por poseer, por competir, en ciertas constelaciones de consumo de sus clientes. Estas constelaciones son ámbitos de consumo que giran en torno a determinados valores, productos, creencias y formas de ser.

Junto a la pluralidad de clientes, hay que considerar su creciente multiplicidad. Teniendo en cuenta una definición básica de cliente –persona o institución bajo la tutela de otra, que utiliza con asiduidad sus servicios–, no debe olvidarse que su naturaleza es variada en cuanto al objeto de su relación con la empresa u organización. Por resumir, señalamos cuatro tipos de clientes: a) cliente/comprador/consumidor del producto o productos que tipifican la actividad de la empresa; b) empleados; c) accionistas; d) en un sentido amplio, la comunidad concretada en instituciones múltiples: nación, ciudad, barrio, medios de comunicación, etc. A todos pueden aplicarse las afirmaciones anteriores, y para todos la empresa debe diseñar y ofertar productos, o resultados de su actividad, que permitan satisfacer las relaciones de intercambio. Desde esta perspectiva tienen sentido conceptos como *márketing social* o *márketing interno*.

De forma creciente, la múltiple dimensión del cliente tradicional permite que la diferenciación entre ofertas, a través de los «otros productos», sea posible en sectores donde lo que prima es el producto básico indiferenciado, oferta básica, por hablar con mayor propiedad, e indiferenciada.

Aceptando esta realidad, no conviene quedar deslumbrado por la famosa «satisfacción del cliente». Se puede ir a remolque del cliente, o se puede ir tirando del cliente. Se puede ir a remolque de lo que dice, piensa y pide el cliente, en una actitud de reacción, o se puede tratar de actuar, con anticipación, pensando en lo que todavía no dice, no piensa que necesita ni pide ese cliente. De haber asumido la primera forma de actuación, quizá hoy no tendríamos Internet, el monedero electrónico o muchos otros productos ciertamente innovadores.

Estas reflexiones tienen especial relieve para la actividad de mediación de la OTRI, que debe ser capaz de prestar un verdadero servicio tanto a la entidad universitaria que la promueve, como a la sociedad y a las organizaciones —empresariales o de otro tipo— con las que se relaciona. Una de sus funciones centrales debe ser, desde esta perspectiva, la búsqueda del equilibrio entre el márketing orientado hacia la satisfacción de demandas y necesidades de los clientes (*market driven*), y el márketing centrado en la innovación que se puede derivar de la propia razón de ser y misión universitaria, capaz de satisfacer necesidades y carencias no manifestadas de forma explícita, pero esenciales para el desarrollo y progreso de la sociedad (*market driving*).

4.3.2. Encrucijada personalización/masificación

El sociólogo francés Pascal Bruckner escribe lo siguiente en una de sus últimas obras titulada *La tentación de la inocencia*: «Una gran decepción espera al hombre moderno: creerse único y descubrirse corriente». Sobre esta misma idea, algunas páginas más adelante, critica el «narcisismo de las pequeñas diferencias: cada cual

se sueña fundador, y se descubre seguidor, imitador». La lucha permanente entre sentirse único y descubrirse corriente, está en el centro de la evolución, probablemente una evolución pendular, del *márketing*: desde la masa al individuo, desde lo corriente a lo único.

Durante mucho tiempo, especialmente a partir de los años cincuenta y sesenta, el paradigma de las actividades de *márketing* —y por tanto de la comunicación persuasiva— ha sido el *márketing* de masas. De hecho, buena parte de la teoría general del *márketing* (si es que se puede hablar de una teoría general) surgió del estudio de las actividades de comercialización de bienes (no servicios) de consumo rápido, masivo y de baja implicación del consumidor. Durante muchos años, los departamentos de *márketing* de empresas como Procter&Gamble o Coca Cola fueron consideradas como «Escuelas de *Márketing*». Predominaron los mercados masivos, con segmentaciones más o menos genéricas, en los que el cliente era, y es, tipificado por parámetros tan poco afilados como la edad, el estado civil, etc.

La actividad de segmentación, de división de la masa en grupos homogéneos en sí y heterogéneos entre sí, hace décadas que logra singularizar cada vez más a los destinatarios de la oferta, aunque todavía en muchos casos no es sino buscar «masas con adjetivos». La diferenciación —palabra talismán para cualquier empresa— supone precisamente la puesta en el mercado de ofertas singularizadas para «masas singulares».

Un paso en esta singularización, al que se refieren muchos profesionales, es tratar a «cada individuo como un segmento», deseo que se está imponiendo como tendencia. La consideración de las señas de identidad de cada cliente, actual o potencial —entre las que se incluye su historial de relación con la empresa—, lleva a la idea de que cada cliente debe ser tratado de forma diferente («todos, como personas, somos iguales ante la ley, pero no somos iguales en el mercado»). Aunque todavía en muchos sectores media gran trecho

de los segmentos a los individuos, y de los individuos a la persona humana —que, además, por naturaleza, es un ser social—, hay indicios de que esta utopía es posible. La implantación de lo que se ha venido a denominar *mass customization* (fabricación y comercialización masiva de productos a medida) es una realidad en algunos productos tangibles.

Si hubiera que indicar las razones fundamentales que hicieron posible la búsqueda de relaciones de intercambio individualizadas o personalizadas, en los casos en que se llega a convertir verdaderamente a la relación personal en factor clave del intercambio, se pueden apuntar las siguientes: extensión de la filosofía del *márketing* de servicios y *márketing* industrial al resto de sectores; desarrollo de tecnologías de la fabricación que permiten sistemas flexibles de producción; auge de las tecnologías de la información, que abaratan y facilitan extraordinariamente la tarea de recopilar, almacenar, organizar y analizar información de mercados y clientes; saturación de los mercados en economías de oferta; globalización de los mercados merced al desarrollo de las comunicaciones; y el individualismo al que se refería Bruckner, por un lado anhelado y por otro padecido.

La personalización tiene sus límites, incluso aplicada a la idea de que los clientes participen cada vez de forma más activa en el proceso de diseño y producción de los bienes o servicios que constituyen al cliente como co-productor. Esto ocurre no sólo por las grandes diferencias entre categorías de productos, sino por lo que podríamos denominar costes de elección. Quizá el cliente pueda desear mayor capacidad de elección de ofertas, e incluso participar en el diseño de algunas categorías de productos o servicios, en determinadas circunstancias, pero lo que no se puede esperar es que todos los clientes deseen esto, en todos los casos y siempre. La personalización, por tanto, supondrá más bien el descubrimiento de patrones de consumo socialmente relevantes para cada persona, que permitan ofertar «productos a medida» para comunidades, más que para segmentos o individuos; que permitan entablar esas relaciones

a largo plazo. Es la idea que está detrás de lo que algunos autores han bautizado como *affinity marketing*, o márketing basado en las relaciones de afinidad mostradas por los clientes. Aquí cabe incluir acciones que tienen que ver con la difusión por amistad, la creación de redes de consumo, etc. De alguna forma, se podría decir que es un márketing que confía en la idea de comunidad, en la tradición sociológica de Tönnies, frente a la idea de asociación creada artificialmente.

En la búsqueda del sentido comunitario, la OTRI media entre la utilidad individual de cada cliente y la vocación universalista de la investigación universitaria. En ese afán puede lograr relaciones de intercambio que generen valor para las dos partes y, en definitiva, para la sociedad. El sentido de la mediación de la relación está precisamente en encontrar las áreas de convergencia entre demandas particulares y el valor universal de la investigación.

4.3.3. Encrucijada intangible/tangible

Dos autores franceses, Pier Eiglier y Eric Langeard, acuñaron hace una década el término *servucción* para referirse al hecho de que en las economías modernas, «todos los bienes se van convirtiendo en servicios; se van arropando con componentes de servicio», mientras que «muchos servicios tienden a tangibilizarse, es decir, arroparse con bienes tangibles que los acompañan, que los objetivan». Ambos fenómenos son práctica habitual y diaria. Hoy las pastillas Avecrem no sólo son las pastillas en sentido estricto; son pastillas más un servicio de información de consulta de recetas (vía telefónica, postal o a través de Internet); por contra, los servicios que hasta ahora ofrecían los equipos de fútbol (fundamentalmente el juego de partidos) se están materializando a través de la comercialización de sus símbolos, imágenes, etc. en bienes tangibles de la más variada naturaleza. Son sólo dos ejemplos, pero representan cambios importantes en la forma de entender los negocios.

En uno como en otro fenómeno desempeña un papel funda-

mental, es materia prima básica de muchas de esas transformaciones, la información. El profesor Alfonso Nieto ha estudiado la doble naturaleza de la información como producto-servicio. La información es intangible como contenido, aunque requiere soportes tangibles, un continente, para ser transmitida, comunicada en forma de mensaje. No es extraño, por tanto, que se hable unas veces de servicios informativos al referirse a negocios cuyo objeto central es el suministro de contenidos, y otras de productos informativos cuando el peso del soporte, del continente, al menos desde un punto de vista perceptivo, merece una atención concreta.

La información difundida, comunicada, puesta en común en un mercado, ya sea directamente o como parte de la oferta de bienes y servicios no informativos, constituye uno de los recursos fundamentales de cualquier economía moderna. El Gobierno norteamericano y organismos de investigación privados llevan tiempo tratando de evaluar la aportación del Sector de la Información a la economía del país. Este sector se ocupa de tareas de recopilación, análisis, elaboración y difusión de informaciones –datos, hechos, juicios, ideas–. Una estimación realizada en 1993 dividía la fuerza laboral norteamericana en tres grandes sectores: bienes (14%), servicios (70%) e información (16%). Estos datos muestran el creciente peso de los intangibles en las economías modernas, uno de cuyos paradigmas, de estricta naturaleza informativa, es la marca, red de asociaciones de ideas, valores y experiencias en la mente del consumidor que cuesta mucho construir y mantener, y muy poco destruir.

En la relación de intercambio duradera, cada día tienen más valor los elementos intangibles como la calidad del servicio o la confianza generada a través del intercambio de información. Las dos partes del intercambio, oferta y demanda, son conscientes de ello. No es de extrañar que se empiece a poner precio en algunos mercados a un bien hasta hace poco tiempo no muy valorado por su legítimo poseedor: la información que el cliente puede dar sobre sus hábitos de consumo, aficiones, etc. Quizá no pase demasiado tiempo hasta ver generalizado el hecho de que paguen al cliente –bien di-

rectamente o por vía de descuento— por permitir utilizar con fines comerciales la información que pueda ofrecer. Quizá, buena parte de los problemas que hoy manifiestan muchos consumidores por la utilización de algunos de sus datos, tienen más que ver con la gratuidad de esa utilización que con el celo por su intimidad o privacidad.

Para finalizar este apartado, sirvan algunas reflexiones de Kotler, autor que podría ser catalogado, salvando alguna distancia, como «el Keynes del marketing». Afirmaba Kotler, recientemente, que muchos de los valores añadidos intangibles que crean satisfacción y logran relaciones de intercambio duraderas en muchas categorías de productos y servicios tienen que ver con el entretenimiento, la educación y la participación. Las dos primeras son realidades informativas casi puras; la tercera, en cuanto se refiere a la mayor participación en los procesos de intercambio, tiene también una clara vertiente comunicativa.

La Oficina de Transferencia gestiona valores intangibles, tanto por su gestión de actividades de servicios como por poner a disposición de la sociedad capacidades de investigación y sus resultados. Prestigio, autoridad, confianza, eficiencia, son algunos de los activos fundamentales que configuran la actividad, tanto en su relación con clientes externos como internos. Desde esta perspectiva es desde la que adquiere verdadero significado la gestión de marcas por parte de la OTRI, ya que éstas, como se verá más adelante, constituyen la síntesis de la percepción del valor añadido generado por su actividad.

4.3.4. Encrucijada valor/precio

Se ha dicho que en esta década se practica el denominado marketing del gran valor: ofertar mucho más por bastante menos. Con otras palabras: la mejor calidad al mejor precio, y con una sonrisa. Decía el verso del poeta que «no es lo mismo valor que precio», algo que el consumidor de nuestra época, cada vez más informado y formado, tiene en cuenta. Precisamente, algunas de las ideas ex-

puestas en los apartados anteriores animan a que las ofertas, singularizadas y diferenciadas, se valoren también económicamente de forma singular y diferente por cada uno de sus destinatarios.

Se multiplican las modalidades de discriminación de precios conforme se dispone de más información sobre comportamientos de la demanda, individual y de grupo, precisamente para hacer mayor justicia a las percepciones subjetivas de valor. También a la experiencia personal de la utilidad y satisfacción proporcionados por la oferta en su conjunto. Muchas de las acciones promocionales, independientemente de su componente comunicativo, tienen en el fondo esta perspectiva de adecuación del precio al valor, añadiendo ese plus de valor que supone el incentivo promocional.

El sector de los servicios turísticos y de viajes es uno de los que con mayor claridad ha percibido la fuerza de lo promocional, y ha dispuesto los medios tecnológicos necesarios para hacer efectivas esas discriminaciones. Sistemas de reservas de billetes como Amadeus o Sabre, unidos a programas de fidelidad de las compañías aéreas y a la discriminación de precios por tipos de clientes, entre otros elementos, permiten que la adecuación valor/precio, para cada persona y situación, sea más precisa que en el pasado.

En la encrucijada valor/precio, junto a los atributos de valor como son disponibilidad, fiabilidad, idoneidad o flexibilidad, está el tiempo, un valor de extraordinaria relevancia, susceptible de convertirse en percepción de sobreprecio por parte de los clientes. La rapidez de respuesta, la disponibilidad horaria, la duración de garantías, etc. son claves competitivas fundamentales en economías de oferta en las que se multiplican las oportunidades de hacer, comprar, ver, oír, leer, consumir. Mientras tanto, el tiempo de cada uno sigue siendo el que es. En ámbitos concretos como el de la logística, se hacen referencias al *márketing* basado en el tiempo. El valor del tiempo presenta todos sus matices en un mercado como el de los medios de información, donde la competencia precisamente se articula en torno a la ocupación del tiempo de ocio —a veces incluso de trabajo— de las personas.

El análisis de la percepción de la relación calidad/valor percibido/esfuerzo, por parte de los destinatarios del resultado de la actividad de la OTRI, se convierte así en una de las claves de la gestión de márketing. Hay necesidad de aportaciones no dinerarias, cuya ausencia puede dificultar la comercialización de productos y servicios universitarios. La gestión del «precio» de los bienes y servicios sobre los que recae la mediación de la Oficina tiene que ver especialmente con esos costes no monetarios, asociados en muchos casos a la idea del «cumplimiento de promesas» que fundamenta la relación de intercambio. Teniendo en cuenta que los procesos de I+D normalmente son lentos, la percepción de coste que tiene para el cliente esa lentitud puede ser contrarrestada por información y servicios que ésta ofrece sobre la evolución del proceso.

4.3.5. Encrucijada relación/transacción

Palabras como «fidelidad» o «lealtad» son probablemente dos de los términos más utilizados en la teoría y la práctica del márketing en los últimos años, especialmente en mercados maduros. Frente a la idea del acto de venta como fin de la actividad de márketing, se está implantando la idea de la venta como primer acto importante en una sucesión de relaciones, de venta y de otro tipo, entre la empresa y sus clientes. La comunicación, en todas sus modalidades, es elemento esencial en el reforzamiento de la relación a largo plazo.

Es práctica bastante generalizada que las empresas analicen el valor de la vida de sus clientes, y actúen teniéndolo en cuenta, tratando de adecuar sus ofertas a las cambiantes necesidades que el paso del tiempo genera en su relación con ellos, y poniendo en marcha sistemas de aprendizaje mutuo para reforzar esa relación. Es decir, que adopten el nuevo paradigma de márketing como «márketing de relaciones».

En el márketing de relaciones las denominadas economías de alcance (crecimiento a través de la rentabilización de las relaciones de intercambio con los clientes que se tiene), priman sobre las eco-

nomías de escala (crecimiento por la ampliación del mercado a través de nuevos clientes para un mismo producto). Además, el largo plazo se antepone al corto; la personalización prima sobre la masificación; el modelo de comunicación de doble sentido (empresa-cliente, cliente-empresa, tendente al logro de cierto diálogo) prima sobre el modelo de comunicación en un sentido (empresa-cliente); la consideración del comportamiento del cliente tras la compra prima sobre el comportamiento hasta la compra. Estos son algunos de los cambios que caracterizan el paradigma de márketing de relaciones o relacional.

Aunque sobre este aspecto de la gestión de márketing de la OTRI se volverá más adelante, cabe apuntar que conceptos como «fidelización», análisis del valor de vida de los clientes —frente al valor de transacciones concretas—, o gestión de costes de cambio, son elementos clave para el logro de relaciones estables y fructíferas. También son importantes para entender la necesidad de invertir recursos en promover y gestionar sistemas de información que hagan posibles redes de relaciones estables.

4.3.6. *Encrucijada eficiencia/eficacia*

En términos económicos alguien es eficaz cuando logra fijar un objetivo adecuado y cumplirlo. La eficiencia añade el matiz, fundamental en economía, de hacer eso mismo con el mínimo coste; con la menor utilización posible de recursos. Dentro de las funciones básicas de la empresa, donde más se ha trabajado en la medida y evaluación de la eficiencia ha sido en el ámbito de la producción, o de las operaciones, en el caso de los servicios. La productividad, en cuanto relación entre «inputs» y «outputs» claramente objetivables, es piedra de toque de la eficiencia de las organizaciones empresariales.

Mientras que la eficiencia ha sido el indicador básico para la función de producción, la función de márketing ha estado regulada durante muchos años por criterios de eficacia. No es raro que sea así

en un área, la de márketing, donde hay muchos «inputs» y «outputs» de naturaleza intangible, difícilmente medibles con indicadores generalmente aceptados. No pocos empresarios pueden encontrarse en la situación de aquel de principios de siglo que señalaba: «De todo lo que invertimos en publicidad, sé que con la mitad logramos nuestros objetivos. Lo que no sé es con cuál de las dos mitades».

La actual preocupación por la eficiencia de los esfuerzos de márketing, es comprensible si tenemos en cuenta alguna de las ideas mencionadas anteriormente. Intangibles como la calidad del servicio o la reputación de una marca, por citar sólo dos ejemplos, cada vez son más relevantes para conseguir relaciones de intercambio duraderas. Como consecuencia, los recursos que se destinan a ellos son muy elevados, y la preocupación por evaluar su eficiencia casi es una obsesión.

Dos profesores norteamericanos, Jagdish N. Sheth y Rajendra S. Sisodia, han investigado «la crisis de productividad en el márketing». En uno de sus trabajos señalan que la necesidad de medir la eficiencia de los esfuerzos de márketing se justifica plenamente a la vista de los siguientes datos. En una empresa media norteamericana, en los años cincuenta los costes totales se repartían de la siguiente forma: 50% a producción; 30% a gestión (administración, finanzas, recursos humanos, etc.) y un 20% a márketing. Hoy aproximadamente producción asume el 30%, gestión el 20% y márketing el 50%. El ámbito productivo ha vivido en las pasadas décadas varias revoluciones, como la automatización, las etapas del «*just in time*» o de la calidad total. El ámbito de la gestión, especialmente en las últimas décadas, ha estado sometido a reestructuración continua (*downsizing*, *outsourcing*, reingeniería, etc.), y la función de márketing tiene todavía un largo camino que recorrer en busca de mejoras en su eficiencia.

En el caso de muchas organizaciones con fines lucrativos la encrucijada eficacia/eficiencia plantea verdaderos retos, en el sentido de la necesidad de buscar fórmulas para rentabilizar al máximo las

grandes inversiones que realizan en la comercialización de bienes y servicios. En otro tipo de organizaciones –las OTRI entre ellas– el reto es diferente: incorporar el márketing, como área fundamental de actividad y como filosofía de actuación, para conseguir mayor eficiencia organizativa. Si cabe dudar de la mejora de rentabilidad que se puede derivar del mantenimiento de unos gastos de márketing incontrolados, no cabe duda alguna de que la ausencia de una orientación de márketing merma la capacidad de añadir valor.

4.3.7. Encrucijada sencillez/complejidad

Se afirma con razón que los mercados son complejos y cambiantes, que tanto la oferta como la demanda deben acostumbrarse a vivir en ese ambiente de complejidad y cambio. De hecho, parece que la complejidad irá en aumento; basta recordar las anteriores referencias a ideas como productos a la medida, relaciones de intercambio con más dimensiones que la meramente transaccional, ampliación de los elementos intangibles de los productos, etc. Una de las paradojas del márketing es que promueve la complejidad, al tiempo que trata de simplificarla, haciendo sencillas las relaciones de intercambio en el mercado.

Por un lado, procesos como la segmentación, el continuo afán de nuevos productos, la apuesta por la diferenciación, son responsables de que las personas tengan que elegir entre decenas de dentífricos, centenares de variedades de productos de alimentación. Se anuncia, al menos potencialmente, millares de canales de televisión. Por otro lado, desde los años cincuenta, el propio márketing, especialmente a través de la comunicación, se ha encargado de potenciar mecanismos de simplificación como la marca. La famosa «proposición única de venta», que implica centrar el esfuerzo de venta en una ventaja del producto, puede servir de ejemplo. El concepto, de «posicionamiento» –con especial fuerza en la actualidad– es otro de los que procuran hacer más sencillas las decisiones de compra de productos o uso de servicios en cada categoría, sinteti-

zando al máximo la información necesaria para tomar esas decisiones.

Quizá uno de los paradigmas de la complejidad de fin de siglo sea Internet, ese mar de información inabarcable donde son tan necesarias las brújulas y los mapas para no sufrir naufragios. En nuestros días, se pueden recordar las preguntas de T.S. Eliot: «¿Dónde está la sabiduría que hemos perdido en conocimiento? ¿Dónde está el conocimiento que hemos perdido en información?».

Trasladando el paradigma tecnológico-informativo al ámbito de las relaciones comerciales, nos encontramos en una etapa en la que merecen especial atención los esfuerzos para simplificar los intercambios. Hay indicios de que en algunos sectores, incluso en algunas prácticas de márketing, la complejidad creada ha sido tal que se observan algunos fenómenos de repliegue. En lugar de ofrecer todos los productos y marcas en cada categoría, se están centrando en aquellas donde su ventaja competitiva es mayor, reduciendo la variedad que existe en el mercado.

Los mecanismos para la simplificación en la toma de decisiones en mercados crecientemente complejos son de plena aplicación a la hora de analizar la gestión de márketing en una OTRI. Ésta trata de favorecer la relación entre dos mundos complejos y diversos, y en gran medida debe interpretar cada uno de ellos para el otro, especialmente en las áreas que cabe mayor confusión. En cierta forma, debe simplificar el valor y el potencial de la marca o marcas universitarias para los posibles clientes; a la vez, debe dar sentido a la necesidad de relación entre éstos y los organismos investigadores. A la Oficina corresponde simplificar y facilitar la puesta en marcha de proyectos en los que cada una de las partes puede trabajar con supuestos, objetivos y condiciones no siempre coincidentes.

4.3.8. Encrucijada colaboración/enfrentamiento

Tanto en la relación empresa-cliente, como en la relación empresa-empresa, tradicionalmente se han dado relaciones de depen-

dencia, de búsqueda de objetivos contrapuestos, que han llevado a más enfrentamientos que entendimientos. También hoy se puede ver esa realidad, aunque hay mayor tendencia a potenciar áreas de colaboración en distintos niveles del mercado.

En la relación empresa-cliente la adaptación de la oferta a sus necesidades concretas (*mass customization*), la búsqueda de relaciones a largo plazo, o la adecuación del precio al valor percibido, requieren la activa participación del destinatario de la oferta en el diseño y la puesta en marcha de la relación. Unas veces, la participación o colaboración supone simplemente mejorar el flujo de información; otras, es poner en marcha sistemas de autoservicio en los que el cliente se hace cargo de funciones que hasta entonces corrían por cuenta del proveedor, o viceversa. La mentalidad es que «ambos ganan» con la colaboración, entre otras cosas porque colaborando se crea más valor. Esta mentalidad sustituye a la idea de que «uno gana lo que el otro pierde», que es típica del enfrentamiento.

La dicotomía se ve con claridad en las relaciones entre empresas, competidoras o no. La necesidad de servir al cliente de forma más integral, complementar ofertas especializadas de una empresa con servicios de otras, simplificar a su vez la relación de intercambio al confiar en paquetes de productos avalados por varios oferentes, lleva a las alianzas estratégicas entre empresas. Buena muestra son las redes de servicios que integran varias marcas, los acuerdos de colaboración para utilizar sistemas tecnológicos y ofertar servicios estandarizados a los clientes, la coordinación de esfuerzos de marketing utilizando las sinergias entre marcas.

Estos procesos de colaboración o cooperación tienden a aumentar, y se han hecho necesarios por las condiciones de competencia en los mercados. De las muchas que se podrían citar (saturación de la oferta, concentración, entre otras), cabría hacer referencia especialmente a una: la globalización de los mercados. Ha supuesto la ruptura de barreras geográficas, incluso conceptuales, en-

tre negocios. Por ejemplo, la convergencia entre informática, telecomunicaciones y negocios tradicionales de los medios de comunicación. Estas circunstancias han favorecido y siguen favoreciendo la creación de grandes grupos de empresas. Para competir con ellos, la colaboración es en muchos casos la única estrategia viable por parte de los pequeños.

Con todo lo anteriormente expuesto en este apartado, parece necesario reflexionar sobre la aplicación de esta tendencia al ámbito de actividad de la OTRI. Aunque cabría aplicar, en sentido estricto, un enfoque meramente competitivo en la explotación de la investigación universitaria, la propia naturaleza de esta institución, caracterizada por una vocación universalista, hace imposible aplicar estrategias de *márketing* que no estén basadas en la colaboración. La propia configuración institucional de las Oficinas de Transferencia universitarias en torno a una red, favorece que en todos sus ámbitos de actuación, incluida la actividad de *márketing*, se busquen formas de cooperación.

El proceso de gestión de márketing

Una vez expuestas algunas consideraciones sobre el sistema de márketing y las tendencias que lo configuran, a continuación parece conveniente plantear cómo se desarrolla el proceso de gestión de márketing en cualquier organización. No se pretende una exposición exhaustiva del proceso, que excedería el objetivo de este trabajo y, por otra parte, se puede encontrar en cualquier manual de gestión de márketing. Se trata de sintetizar cuál es la lógica del proceso y sus principales elementos. El desarrollo de los aspectos fundamentales de ese proceso, para el caso de la Oficina de Transferencia, será objeto de análisis en los capítulos quinto y sexto.

El esquema del capítulo es el siguiente. En primer lugar, una visión esquemática del proceso de gestión de márketing, que en la práctica se concreta en la elaboración de un plan de márketing y en su seguimiento sistemático, a través de la respuesta a las preguntas fundamentales que constituyen la auditoría de márketing. Posteriormente, se desarrollan algunos de los conceptos esenciales para la gestión de márketing de una OTRI, concretamente, la secuencia: análisis de la misión, selección de mercados objetivo, determinación del posicionamiento y gestión de marca. El capítulo concluye con una reflexión más extensa sobre la gestión de marca, sin duda concepto fundamental en el funcionamiento de los mercados.

5.1. Fases del proceso de gestión

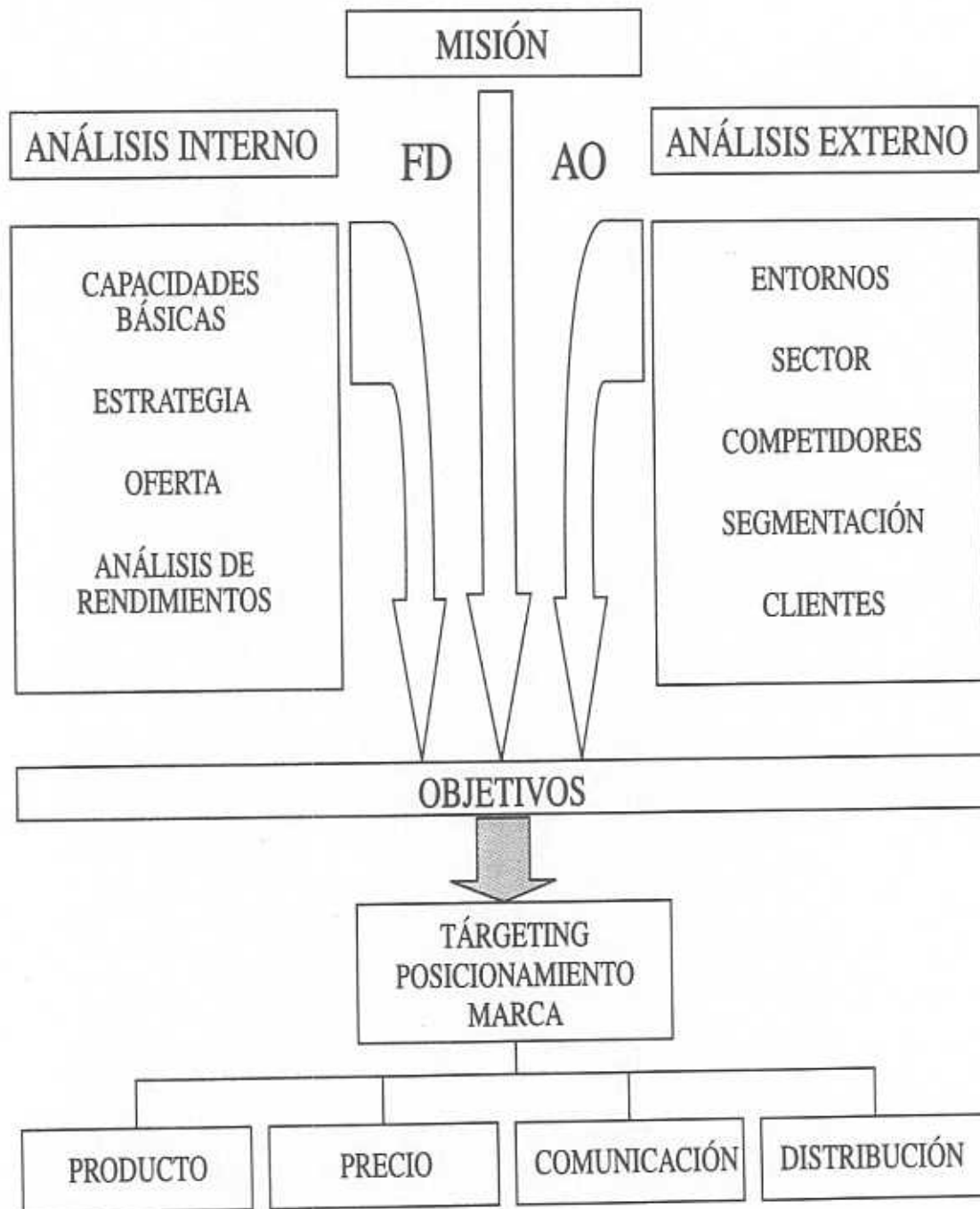
El siguiente diagrama –*Cuadro 5.1.*– sintetiza las fases del proceso de gestión de márketing, que sigue las pautas generales del proceso de gestión organizativo.

Las organizaciones diseñan e implementan la estrategia de márketing, concretándola en una serie de actuaciones en torno a los elementos del márketing mix, con el fin de alcanzar los objetivos para los mercados seleccionados. Esto supone trazar el proceso de gestión de márketing que, como todo proceso de gestión, supone tareas de planificación, organización, dirección y control.

En la *planificación*, el documento fundamental es el *plan de márketing*. En la *organización* hay que determinar el papel que el márketing tiene respecto a otras funciones, en qué medida se estructura como área de responsabilidad. De hecho, cada vez más empresas consideran que el márketing está en el núcleo del sistema organizativo, configurándose más como filosofía que como función, y con aplicación a todos los ámbitos de actividad. La idea de que todo miembro de la organización es un directivo de márketing «a tiempo parcial» refleja bien esa realidad. En cuanto a la *implementación y dirección* es preciso ponderar las responsabilidades, autoridad y capacidad de decisión de los directivos de márketing y del resto de personas que participan en la puesta en marcha de las estrategias de márketing. Por lo que se refiere a la actividad de control, se debe hacer referencia al concepto de *auditoría de márketing*.

Se expone a continuación la estructura básica de los dos documentos de trabajo esenciales desde el punto de vista de la gestión de márketing: plan y auditoría de márketing. Esos documentos explicitan el tipo de análisis y decisiones que hay que adoptar para orientar el márketing de una organización. También pueden ser entendidos como esquema –mental y estructural– de trabajo para la adopción de estrategias de márketing.

Cuadro 5.1.: Fases del proceso de gestión de marketing



Fuente: Elaboración propia.

5.1.1. Plan de márketing

El plan de márketing es un documento anual donde se determinan las decisiones y actividades que serán eje de la estrategia de márketing de la organización durante ese período de tiempo. Como documento de trabajo, debe ser completo, estructurado y sistemático, de tal forma que sea guía de actuación en cada una de las áreas clave de la gestión de márketing. También establecerá los ámbitos de responsabilidad de personas y los sistemas de evaluación de la puesta en marcha de los distintos programas. Por último, es esencial que funcione como documento normativo, aunque abierto a posibles revisiones como consecuencia de modificaciones en las condiciones internas y externas que afectan a la organización.

La estructura del plan de márketing se puede sistematizar en seis apartados: Dimensiones corporativas, Análisis DAFO, Objetivos y estrategias de márketing, Márketing mix, Calendario y presupuesto, y Evaluación y control.

5.1.1.1. Dimensiones corporativas

El análisis de la situación de márketing empieza con el estudio del entorno corporativo en el que operará el plan de márketing. El planificador ha de revisar todo lo que da dirección al plan de márketing (misión corporativa, filosofía del negocio, objetivos generales de la compañía, financieros, etc., y estructura de las unidades de negocio). Más adelante se profundizará en el concepto de misión corporativa, cada vez más importante desde el punto de vista de la planificación estratégica.

En el caso de la OTRI universitaria, la dimensión corporativa es inseparable de los objetivos de la Universidad en la labor de mediación. Cualquier estrategia de márketing que pueda adoptar una Oficina debe ser coherente y reforzar la misión universitaria que específicamente le dé sentido. Es un motivo más, entre otros muchos, para enraizar su función en la dirección estratégica universitaria.

5.1.1.2. Análisis DAFO

Las líneas de acción corporativa ofrecen una orientación general para el plan de marketing. Posteriormente, es necesario obtener información y analizar cada una de las principales áreas de influencia, internas y externas, para identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es el conocido análisis DAFO.

Desde el punto de vista interno, se deben identificar las fortalezas y debilidades organizativas en las áreas de actividad que son fundamentales para la gestión de relaciones con clientes internos y externos. Es esencial la evaluación de cuestiones como experiencia y calidad de las personas que trabajan; situación de los sistemas de gestión de información; disponibilidad de recursos materiales y financieros. También, hay que descubrir y analizar fortalezas y debilidades de la oferta de productos y servicios, y su configuración en marcas. En el caso de la OTRI, este análisis afecta tanto a su oferta de servicios de mediación como a las ofertas universitarias que constituyen o pueden constituir objeto de intercambio con clientes externos.

Desde una perspectiva externa, el objetivo del análisis DAFO es determinar las oportunidades y amenazas que se derivan de los entornos, de acción directa e indirecta, en los que la organización desarrolla su actividad. En este sentido, una Oficina debe evaluar de forma sistemática en qué medida le afectan variables del entorno legal, político, económico, etc., así como la evolución del mercado de la I+D y de las instituciones que en él concurren. Como en cualquier otro mercado, el análisis competitivo de otras universidades, Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación y otros agentes del mercado, permite establecer prioridades y descubrir oportunidades para orientar la actividad de la Oficina. De la investigación de mercados y de la gestión de información procedente de la relación con los clientes, deben deducirse oportunidades y amenazas relacionadas con su comportamiento de compra, que permitan establecer claves para mejorar la gestión de la relación con cada tipo de cliente.

Este análisis concluye con la identificación de qué factores entre los estudiados son origen de fortaleza o debilidad interna, de oportunidad o amenaza externa. Establecer prioridades implica responder a la pregunta: ¿Qué factores son los más críticos para abordar la mejora de la relación de la Oficina con sus clientes en un plazo determinado, y poder aprovechar las mejores oportunidades de crecimiento?

Una vez que se han establecido prioridades a partir del análisis DAFO, las principales, junto a los objetivos de la organización, guían la formulación del plan de marketing.

5.1.1.3. Objetivos y estrategias de marketing

Los objetivos de marketing apoyarán los planes de negocio a largo plazo de la organización. Deben concretarse objetivos medibles, con las estrategias adecuadas para alcanzarlos. Decidir los objetivos lleva consigo fijar pautas para las posteriores decisiones sobre los elementos del marketing mix. Esta parte del plan de marketing se dedica precisamente a esos temas.

Son objetivos de marketing convencionales los de ventas y rentabilidad comercial —globales por categoría de producto, por tipo de cliente, etc.—. Cada vez más lo son también los objetivos generales relacionados con la satisfacción del cliente —externo e interno—, con la valoración de marca, con la evaluación de la calidad de servicio, etc. En estos ámbitos, la Oficina de Transferencia debe empezar a trabajar de forma sistemática con objetivos claramente definidos, que sean guía para la puesta en marcha de programas de marketing específicos.

La concreción estratégica de la determinación de objetivos es señalar las estrategias de *tárgeting*, posicionamiento y marca, a las que se hará referencia de forma más extensa en la segunda parte de este capítulo. Desde el punto de vista operativo, la estrategia adoptada para el logro de esos objetivos generales se detalla en las decisiones sobre cada uno de los elementos del marketing mix.

5.1.1.4. Marketing mix

Cada elemento del marketing mix –producto, precio, distribución y comunicación– tiene sus propios objetivos y estrategias, que deben formar una unidad integrada. La implementación táctica de las decisiones de planificación, a través del desarrollo de planes de acción específicos, es la que permite el logro de los objetivos genéricos de marketing. A la hora de considerar las decisiones sobre el marketing mix en su conjunto, hay que atender a los siguientes principios:

–El marketing mix, o la «mezcla de marketing», es una particular combinación de decisiones sobre precio, producto, distribución y comunicación que contribuye a que la oferta en su conjunto satisfaga adecuadamente al mercado objetivo.

–Esa particular combinación de elementos debe responder a objetivos a largo plazo, evitando la mentalidad de táctica a corto.

–Para que una mezcla de marketing sea efectiva y eficiente es esencial lograr su armonía interna, que implica la coordinación de decisiones que afectan a los cuatro componentes del marketing mix.

–La evaluación de cualquier mezcla de marketing debe comenzar por los clientes más fieles de la organización, con aquellos que valoran mejor la marca.

–El principal problema para evaluar el marketing mix está en conseguir evaluar el efecto de las acciones emprendidas en cada uno de sus componentes. Por ello, para cada uno habrá que establecer objetivos a largo plazo, estándares y sistemas de control.

–Los productos y marcas crecen o mueren, tienen éxito o fracasan, como consecuencia de los efectos del marketing mix en su conjunto. Nunca se debe pensar que una marca o un producto tiene éxito sólo por la acción de uno de ellos.

–Se debe evitar el error de creer que la comunicación constituye, de forma aislada, un programa de marketing. Es parte de un programa.

—Finalmente, el *márketing mix* aplicado a un producto o marca debe tener en cuenta cómo utilizar esta herramienta de las marcas con las que compite. Una marca (o producto) no puede ser considerada en solitario, al margen de lo que pueden considerar sus clientes respecto a marcas o productos alternativos.

5.1.1.5. Calendario y presupuesto

El plan de acción del plan de *márketing*, queda reflejado en un calendario, en el cual se encajan las decisiones propuestas para la gestión de cada uno de los elementos del *márketing mix*, así como su detallada asignación presupuestaria.

5.1.1.6. Control y evaluación

La evaluación y control del plan de *márketing* se realiza tanto durante como al final del año, para determinar el seguimiento real del plan y si los objetivos se alcanzan a lo largo del desarrollo de la actividad. Los objetivos genéricos del plan y los específicos relativos a cada uno de los elementos del *márketing mix*, el cumplimiento de las previsiones presupuestarias de la actividad comercial, constituyen indicadores del control y son la base de evaluación de la actividad de *márketing* en cada ejercicio.

5.1.2. Auditoría de marketing

El contrapunto del plan de *márketing* es el proceso de auditoría, que valora no sólo en qué medida se está cumpliendo la dirección estratégica establecida, sino también qué circunstancias determinan, interna y externamente ese cumplimiento. De esta forma, sirve para identificar con claridad factores de éxito y barreras para el desarrollo de la actividad organizativa.

La auditoría de *márketing* se estructura en torno a respuestas sobre preguntas clave en cada uno de los ámbitos esenciales del sistema de *márketing*. Sin pretensión de ofrecer un esquema único y

cerrado, y con preguntas genéricas que cada organización debe ajustar a su particular naturaleza, a continuación se muestra una posible secuencia de algunas de las preguntas que debe responder una auditoría. Las preguntas se agrupan en siete ámbitos: a) entorno de acción indirecta; b) entorno de acción directa; c) estrategia de marketing; d) organización; e) sistemas de marketing; f) productividad de marketing; g) función de marketing.

a) Entorno de acción indirecta

1.-*Demografía*: ¿Qué tendencias demográficas pueden constituir oportunidad o amenaza para el desarrollo de nuestra actividad? En el caso de una OTRI la demografía tiene que ver, por analogía, con la evolución de sus potenciales clientes; por ejemplo, desarrollo y características del tejido empresarial e institucional.

2.-*Economía*: ¿Qué evolución se está produciendo en los niveles de beneficios, de inversión en I+D, etc. en nuestros mercados objetivos y en la economía en general?

3.-*Entorno natural*: ¿Cuál es la previsión de costes de materias primas, disponibilidad de recursos naturales y energía, etc.? ¿Responde adecuadamente la organización a los cambios y retos que existen en ese entorno?

4.-*Tecnología*: ¿Qué cambios y avances tecnológicos se están produciendo? ¿Cuál es la posición tecnológica de la organización?

5.-*Política*: ¿Qué iniciativas y proyectos legales, nacionales e internacionales, pueden afectar a la actividad de la organización?

6.-*Cultura*: ¿Cuál es la actitud de la opinión pública, y de otros públicos específicos de interés, ante los productos de la organización y ante la propia organización? ¿Qué cambios en los estilos de vida, en los valores, etc. se están produciendo, o se pueden prever, de interés para el futuro de la organización?

b) Entorno de acción directa

1.-*Mercados*: ¿Qué está sucediendo desde el punto de vista del

tamaño de mercado: ritmo de crecimiento, distribución geográfica, rentabilidad? ¿Cuáles son los principales segmentos de mercado, y los segmentos de futuro?

2.—*Clientes*: ¿Cómo califican los clientes a la organización y a sus productos en términos de calidad, servicio, precio, etc.? ¿Cuáles son sus actitudes de compra, hábitos de consumo, etc.?

3.—*Competencia*: ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son sus estrategias, participación en el mercado, fortalezas y debilidades?

4.—*Canales de distribución*: ¿Qué canales principales utiliza la organización para poner a disposición de los clientes sus productos? ¿Son eficaces?

5.—*Proveedores*: ¿Qué tendencias están afectando a los suministros? ¿Cuáles son las previsiones sobre la disponibilidad, condiciones, etc. en los que se conseguirán los principales medios de producción?

6.—*Públicos (accionistas, trabajadores...)*: ¿Qué públicos clave de la organización son generadores de problemas? ¿Cómo debería afrontar la organización la relación con estos públicos?

c) *Estrategia de marketing*

1.—*Misión*: ¿Está claramente definida la misión? ¿Hace posible una acción orientada al mercado?

2.—*Objetivos*: ¿Se han establecido claramente los objetivos que guían las acciones de marketing y su control? ¿Son coherentes estos objetivos con las oportunidades y fortalezas de la organización?

3.—*Estrategia*: ¿Está bien tratada la estrategia de marketing desde el punto de vista de la adecuación entre el mercado objetivo, el posicionamiento y la marca?

4.—*Presupuestos*: ¿Se han destinado los suficientes recursos para poner en práctica las acciones del marketing mix propuestas?

d) Organización

1.-*Estructura formal*: ¿Tiene la función de márketing la autoridad y el apoyo necesarios para decidir sobre las actividades que afectan a la satisfacción de los clientes? ¿Están las actividades de márketing estructuradas de forma óptima?

2.-*Integración y coordinación eficiente*: ¿Existe coordinación y comunicación, fluida y eficaz, entre las distintas personas responsabilizadas de las decisiones de márketing y otras áreas de la organización?

3.-*Eficiencia funcional*: ¿El personal con responsabilidades de márketing está bien formado, supervisado, motivado y evaluado?

e) Sistemas de márketing

1.-Sistema de información de márketing: ¿Ofrece el Sistema de Información de Márketing información precisa y actualizada acerca de los desarrollos y cambios que se producen en el mercado?

2.-Sistema de planificación: ¿Prepara la organización planes anuales a medio plazo, y estratégicos a largo? ¿Son utilizados de forma adecuada?

3.-Sistema de control: ¿Se trabaja con los objetivos de márketing adecuados? ¿Se están consiguiendo los objetivos anuales? ¿Analiza periódicamente el equipo de gestión las ventas y la rentabilidad de productos, mercados, territorios?

4.-Desarrollo de nuevos productos: ¿Está la organización bien estructurada para recopilar, generar y dar forma a nuevas ideas? ¿Cómo ha sido la experiencia con los nuevos productos?

f) Productividad de márketing

1.-*Análisis de rentabilidad*: ¿Qué rentabilidad tienen para la organización sus diferentes productos, mercados, territorios? ¿Debería la organización favorecer su oferta en algunos segmentos y líneas de actividad, a costa de otros? ¿Cuáles serían las consecuencias?

2.-*Análisis de costes/eficiencia*: ¿Tienen algunas actividades de marketing un coste excesivo? ¿Cómo se puede avanzar en la reducción de costes?

g) Función de marketing

1.-*Productos*: ¿Ha desarrollado la organización objetivos adecuados para cada producto o servicio? ¿Debería dejarse de producir o comercializar algún producto o servicio? ¿Deberían añadirse otros productos? ¿Deberían beneficiarse algunos productos de cambios en la calidad, condiciones de venta, etc.?

2.-*Precio*: ¿Cuáles son los objetivos, políticas, estrategias y procedimientos de fijación de precios, para los productos y servicios de la organización? ¿Están los precios fijados en línea con el valor percibido por los consumidores?

3.-*Distribución*: ¿Están claramente establecidos los objetivos y estrategias de puesta a disposición de los productos y servicios? ¿Logra la organización una cobertura de mercado y servicio adecuados?

4.-*Comunicación*: ¿Cuáles son los objetivos de comunicación de la organización? ¿Cómo se han determinado los presupuestos? ¿Son suficientes? ¿Los mensajes emitidos y los medios de comunicación utilizados son los más adecuados?

5.-*Fuerza de ventas*: ¿El equipo de ventas conoce bien sus objetivos? ¿Tiene las dimensiones adecuadas? ¿Está organizado de forma apropiada? ¿Está bien formado, supervisado y motivado? ¿Cómo se puede valorar en relación con la competencia?

El plan de marketing y la auditoría de marketing, expuestos de forma sintética en los párrafos anteriores, constituyen los documentos fundamentales a través de los cuales se explicita y evalúa la estrategia de marketing de una organización. Sin embargo, desde el punto de vista estratégico, y teniendo en mente la especial actividad de mediación de una OTRI, merece la pena profundizar en la conexión entre misión, mercado objetivo, posicionamiento y marca.

5.2. Misión, mercado objetivo, posicionamiento y marca

Dentro del proceso de gestión de marketing, que analiza este apartado, la secuencia misión, mercado objetivo, posicionamiento y marca, puede ser catalogada como la columna vertebral de la gestión de marketing de una organización. Seguidamente, se exponen algunas ideas que permitan entender mejor cada uno de estos conceptos.

La misión orienta toda la actividad organizativa, y determina las decisiones básicas que afectan internamente a su funcionamiento. Es fundamental para comprender la *función OTRI* en una Universidad, pues no es posible desligarla de la razón de ser de la institución universitaria, ya sea pública o privada. La misión de una organización se hace realidad diariamente, tanto para quienes forman parte de ella como para quienes son sus beneficiarios. Constituye el contenido profundo de las relaciones de intercambio entre la organización y sus clientes, concretado en los productos y servicios que ofrece. El marketing trata de ayudar al cumplimiento de la misión organizativa, lo que implica gestionar de forma satisfactoria las relaciones que se entablan con distintos mercados objetivo.

El concepto de mercado objetivo o, si se quiere de forma más amplia, los destinatarios del resultado de las actividades de la organización, se relaciona directamente con la satisfacción de necesidades o carencias, que pueden ser muchas y variadas. Tanto en mercados internos como externos, entendidos de forma genérica, la OTRI debe ser capaz de ajustar sus ofertas a las específicas demandas de los clientes, salvaguardando el cumplimiento de la misión universitaria a la que sirve. Deberá, por tanto, determinar, analizar y servir de forma satisfactoria a mercados objetivo variados, cada uno con características y peculiaridades propias, que requieren una gestión diferenciada de su actividad. Esto posibilita el proceso de determinación y tipificación de mercados objetivo.

Cualquier organización deja una impronta en las personas o instituciones a las que sirve. Esta impronta, desde el punto de vista

de marketing, se concreta en los conceptos de posicionamiento y marca. Ambos resultan del quehacer organizativo concretado en productos y servicios que satisfacen necesidades, y que tienen sentido si logran proyectar en el mercado la misión de la organización.

5.2.1. Misión

La misión identifica el objeto central de la actividad empresarial u organizativa. Lo normal es que las empresas y organizaciones hagan un esfuerzo por definir su objeto, de forma que dé sentido no sólo a su actividad presente, sino a su actividad futura. Este objetivo constituye, de alguna forma, el «alma» de la organización, aquello que la diferencia de otras con objetivos similares. Al formular la misión de una organización, hay distintos niveles de profundidad en el modo de expresar la naturaleza de sus fines.

A *Sense of Mission*, una obra publicada a principios de los años noventa en Gran Bretaña por tres miembros del Centro de Formación de Directivos (Ashridge Strategic Management Centre), Andrew Campbell, Marion Devine y David Young, hace un detallado análisis teórico y práctico de las misiones de diversas organizaciones y propone un modelo de interés para la elaboración de misiones. Es en el modelo Ashridge donde se indica que una misión operativa debe reflejar cuatro elementos básicos: propósito, estrategia, políticas y normas de comportamiento, y valores.

–*Propósito*: de alguna forma responde a la pregunta, ¿Para qué existe esta organización? Las respuestas pueden ser muy variadas. Desde organizaciones que entienden que su propósito es crear riqueza, sobre todo para los accionistas, hasta las que se orientan claramente a la mejora del entorno.

–*Estrategia*: supone establecer los principios generales a través de los que la compañía espera lograr sus metas.

–*Normas de comportamiento y políticas de actuación generales*: son guías de acción coherentes con el propósito y la estrategia adoptadas.

—*Valores*: principios morales que sustentan la cultura de la organización, y dan sentido a las normas de comportamiento.

Nos hemos centrado con cierto detenimiento en la misión, por ser médula espinal de la planificación estratégica de las organizaciones, y base de su estrategia de marketing. De alguna forma es el resumen de la esencia y fines de una organización. Por otra parte, es elemento fundamental desde dos puntos de vista. Desde el punto de vista interno, una buena misión, que refleje realmente el alma de la organización, es instrumento clave para la motivación, ilusión, y el compromiso por parte de los miembros de la organización. Desde el punto de vista externo, la misión, hecha pública de formas diversas, configura la imagen y la identidad de la organización.

En relación con el análisis interno y externo de la organización, la misión permite concretar objetivos, genéricos y específicos, que afectan a sus distintas áreas de actividad. Es la expresión, en términos de resultados, de la meta a donde queremos llegar. Los objetivos configuran el plan básico de la organización, que concreta la misión en un plazo, normalmente, de varios años. Generalmente, se refleja en propuesta de incremento de cuotas de mercado, porcentajes de crecimiento en el volumen de ventas, disminución de tiempos de suministro, etc., dependiendo de la naturaleza de la actividad y su situación.

Los objetivos señalados para los diferentes niveles conforman una red jerárquica. En cuanto red, los objetivos de los distintos niveles deben estar integrados, constituir un todo coherente. A su vez, en cuanto que jerarquía, los objetivos particulares, departamentales, etc. deben quedar supeditados a los objetivos generales de la organización. Esto no supone que la fijación de objetivos sea una imposición, ni que tenga que ser hecha desde «arriba hacia abajo». De hecho, los gestores deben buscar la forma de integrar los objetivos de la organización y los de sus miembros individuales. Habrá áreas en las que coincidan; otras, en las que a través de motivación, etc. se pueda lograr algún tipo de compromiso.

Los objetivos pueden ser expresados en términos cuantitativos o cualitativos, por ejemplo, mejorar nuestra imagen, diseño, etc. En cualquier caso, deben ser verificables para que se pueda comprobar su cumplimiento. A esto ayuda que estén formulados, cuando es posible, en términos numéricos, con plazos de cumplimiento, costes, etc. Deben ser operativos, servir para la adopción de medidas concretas.

Peter Drucker, refiriéndose a los objetivos generales de la empresa, señala ocho áreas en las que toda organización empresarial debería fijar objetivos:

1.-*Situación en el mercado.* ¿Dónde quiere estar una organización respecto a sus competidores? Cuota de mercado.

2.-*Innovación.* Compromisos de la empresa con el desarrollo de nuevos métodos de trabajo, organización, gestión, información, etc.

3.-*Productividad.*

4.-*Recursos materiales y financieros.* Objetivos sobre su uso, adquisición, mantenimiento de maquinaria, otros activos materiales y financieros, etc.

5.-*Rentabilidad.* Beneficios que la organización desea conseguir.

6.-*Gestión y dirección.* Objetivos sobre niveles de eficiencia, excelencia, crecimiento de equipos, en el ámbito de la dirección.

7.-*Empleados.* Objetivos sobre productividad en distintas áreas, actitudes, participación en la empresa.

8.-*Responsabilidad social.* Objetivos sobre el cumplimiento efectivo por la organización, de la responsabilidad social y ética.

5.2.2. *Determinación del mercado objetivo*

Con la misión y objetivos específicos de cada organización, la orientación de marketing implica considerar al cliente el centro de gravedad de la actividad. La mayoría de las organizaciones saben que no pueden satisfacer a todos los clientes de un mercado; al me-

nos, a todos de la misma forma. Por esta razón, cada empresa o entidad debe establecer prioridades sobre sectores del mercado, ámbito de demandas que puede satisfacer con estrategias para superar a la competencia. Y todo esto, cumpliendo de forma lo más plena posible su misión.

Para realizar esta tarea, de acotación del mercado, es oportuno tener en cuenta las respuestas a las 4 «Os» (objeto, objetivos, organización y operaciones) mencionadas en el Capítulo 3. El estudio del comportamiento del cliente y de sus decisiones de compra es área que compete hábilmente al sector del marketing.

No se puede generalizar respecto al comportamiento de compra de las personas, pero hay indicios de que las organizaciones deben entablar relaciones con clientes cada vez más «inteligentes». Se pueden señalar algunos comportamientos que refuerzan esa idea:

—Las personas y organizaciones tienden a tomar decisiones de compra rápidas, cuando el riesgo de esa decisión es bajo, y perciben que las diferencias entre marcas son mínimas.

—Las personas y organizaciones se tomarán tiempo y analizarán cuidadosamente las compras que implican alto grado de riesgo, o en las que se pueden lograr ahorros importantes. El valor de intangibles como prestigio, confianza o experiencia de consumo, en estos casos, pueden ser factores esenciales para decidir.

—En categorías de bienes o servicios con un nivel de compromiso bajo por parte del cliente, las pequeñas diferencias entre marcas pueden ser superadas con facilidad a través de incentivos de precio.

—Las marcas líderes, conocidas y con una imagen fuerte, tienden a beneficiarse de los «consumidores muy ocupados». El cliente ocupado da su confianza rápidamente a lo que conoce, pues no tiene tiempo para comparar y analizar cada una de las ofertas.

—Es preciso no olvidar que las curvas de aprendizaje suelen ser más graduales que las de olvido. La decadencia de una imagen de marca suele ser, en la mente del consumidor, más rápida que su

construcción. Sucede, de alguna forma, lo mismo que con las reputaciones: cuesta mucho ganar reputación en cualquier ámbito de actividad, muy poco perderla.

—Conviene tener presente que la gente no compra productos o servicios; compra el beneficio o la satisfacción que le reportan esos productos o servicios.

—Muchas decisiones de compra se guían por el valor de imagen del producto o servicio, además de su valor de uso. «Se elige la marca que mejor encaja conmigo, con la identidad personal u organizacional que deseo proyectar».

—Gracias a la mejora en la educación, aumenta el «nivel crítico», en buena medida fomentado por movimientos en defensa del consumidor, y la creciente información. El «cliente inteligente» será consciente del poder que tienen sus decisiones individuales, y hace que los productos y servicios se ajusten a sus necesidades o deseos.

—Los «clientes inteligentes» son cada vez más pragmáticos, tienden a comprar de acuerdo con su estado de necesidad en cada momento, reflejando distintas necesidades en situaciones distintas y en condiciones de uso particulares. En este sentido, habrá que atender cada vez más a la segmentación por situaciones de uso o de necesidad.

—El cliente inteligente tiende a contrastar el resultado derivado del uso o consumo de productos con las expectativas que tenía sobre ese uso o consumo. La diferencia entre la realidad y las expectativas se mide en grados de frustración o de agradable sorpresa. Es importante dar su justo valor a las frustraciones del cliente.

—Cada acto de aceptación o de rechazo es como un voto. Pero no basta con saber cuántos votos nos dan los clientes. Lo fundamental es conocer por qué nos dan o retiran el voto.

La investigación comercial y la gestión de sistemas de información son herramientas indispensables para que la organización deter-

mine las claves del comportamiento inteligente de sus clientes. Teniendo en cuenta los resultados de esos análisis, y a la luz de la misión y objetivos organizacionales, el proceso de determinación de mercado o mercados objetivo se lleva a cabo a través de la segmentación.

5.2.2.1. Segmentación de mercados

La segmentación de mercados es un proceso de división de los clientes en diferentes grupos, o segmentos, desde el supuesto de que los clientes con similares características tienen similares necesidades. Esta acotación permite que cada grupo pueda ser gestionado de forma adecuada.

Es proceso creativo e iterativo, persigue satisfacer las necesidades de los clientes de forma más completa, y al hacerlo crear una ventaja competitiva para la organización. El proceso, definido por las necesidades de los clientes y no por las necesidades de la compañía, debe ser revisado periódicamente.

La mayoría de las organizaciones necesitarán usar más de un nivel de criterios de segmentación para identificar los grupos de clientes y determinar sus necesidades concretas. Para la mayoría de las organizaciones se deberá hacer en varias áreas el proceso de segmentación que requiere la gestión de márketing.

Hay distintas estrategias genéricas de segmentación, que ofrecen ventajas e inconvenientes. En un extremo están las organizaciones cuya orientación de márketing sólo tiene en cuenta al cliente, sin tomar en consideración las habilidades, capacidades estructurales, etc. de la entidad. En esta situación, es probable que falle a la hora de llevar a cabo las acciones que se proponen desde el departamento de márketing. En el otro extremo, están las compañías que basan la segmentación en las propias fortalezas y habilidades. Con este enfoque, la organización probablemente no es capaz de acoplarse a los cambios en el entorno.

Antes de iniciar un proyecto de segmentación, es importante decidir sobre las personas que van a ser responsables de la tarea. Aunque es usual que las presiones de las ventas a corto plazo y de los beneficios impidan la dedicación de tiempo y recursos suficientes a la tarea de segmentación, el máximo responsable de la organización debería asegurarse de que se superen esos inconvenientes.

Teóricamente, la responsabilidad debería recaer en un equipo de personas, representantes de las principales funciones de la organización. No en vano, la segmentación se puede llevar a cabo en todos los niveles de la organización. Estratégicamente, es necesario realizar una segmentación corporativa que encaje, o ayude a desarrollar, la misión de la organización. A niveles inferiores, debe haber una segmentación específica para cada unidad de negocio, y segmentaciones a niveles inferiores: grupos de clientes por características, por productos, por áreas geográficas.

La segmentación debería ser revisada periódicamente, pues, por su propia naturaleza, es cambiante. Lo que no cambian son los criterios utilizados para poner en marcha un proceso de segmentación. Este proceso debería reunir las siguientes características:

1.-Posibilidad de distinguir entre segmentos, de forma que cada segmento tenga un único conjunto de características comunes y relevantes, para poder constituir la base de una única estrategia de marketing.

2.-Cada segmento identificado convendrá que tenga el suficiente potencial y tamaño, que justifique el tiempo y el esfuerzo empleados en la planificación estratégica necesaria, para cubrir la oportunidad de negocio que supone ese segmento.

3.-Debería ser descrito o medido por una serie de descriptores. Por esta vía, los clientes que lo componen pueden ser alcanzados desde el punto de vista de la comunicación con una estrategia de ventas, promoción y publicidad.

4.-Cada segmento identificado debería tener relevancia desde

el punto de vista de la situación de compra. Con otras palabras, debe contener componentes que sean factores en la toma de decisiones, o que afecten al proceso de comportamiento de compra.

5.-La organización deberá ser capaz de hacer los cambios necesarios en su estructura, sistemas de información y toma de decisiones, para reorientar y enfocar su actividad al servicio de los segmentos de mercado que sirve.

La importancia del proceso de segmentación para la gestión de marketing cobra relieve al ponderar las siguientes ventajas derivadas de «ver» el mercado de forma única y distinta:

1.-El reconocimiento de las diferencias entre los clientes es la clave del éxito del marketing, pues permite una mejor satisfacción de las necesidades demandadas, gracias a los productos y servicios de las organizaciones.

2.-La segmentación puede llevar a la implantación del marketing de *nicho*, donde sea apropiado. En estos casos la organización puede atender la mayoría de las necesidades de un público muy específico.

3.-La segmentación ayuda a la concentración de recursos en mercados donde la ventaja competitiva y los rendimientos son altos.

4.-La segmentación puede ser utilizada para lograr ventajas competitivas, al considerar el mercado de distinta forma que los competidores.

5.-La segmentación obliga a revisar los planteamientos de base sobre el mercado al que la organización se dirige. También facilita el desarrollo del trabajo en equipo, y a cruzar las estructuras verticales, descubriendo necesidades hasta ese momento ignoradas.

Teniendo en cuenta la naturaleza y las ventajas de la segmentación, es oportuno describir dicho proceso.

La primera parte del proceso, que cubre las etapas esenciales que deberían seguirse para desarrollar una estructura segmentada del mercado, contiene siete pasos; puede ser definida como fase

de análisis. La segunda tiene cinco pasos; supone seleccionar aquellos segmentos en que la organización debería estar operando.

Fase 1: Análisis del mercado

1.—Quién conforma el mercado. Elaboración de un mapa del mercado, en el que resulte definida con claridad la cadena de valor añadido entre el proveedor y el cliente final.

2.—Quién compra. Elaborar una lista preliminar y perfiles estándar de los diferentes grupos de compradores, sobre el ámbito del mercado en el que se va a llevar a cabo la segmentación.

3.—Qué se compra, dónde, cuándo y cómo. Una relación de los tipos de productos/servicios relevantes competitivos, canales de distribución, frecuencias y métodos de compra

4.—Quién compra qué, dónde, cuándo y cómo. Combinación de los pasos 2 y 3, para producir una primera serie de microsegmentos.

5.—Por qué se compra lo que se compra. Comprender qué compra cada microsegmento, y qué está tratando de conseguir con sus compras particulares.

6.—Segmentación (Parte I). Unir aquellos microsegmentos que presentan similares características.

7.—Segmentación (Parte II). Evaluar los segmentos resultantes con una lista de chequeo que al menos incluya: tamaño, diferenciación, posibilidad de alcance y compatibilidad con la compañía.

Fase 2: Targeting (Selección de mercados objetivo)

1.—Elaboración de criterios que permitan fijar el nivel de atractivo para los segmentos. Definir los factores por los que un segmento es más o menos atractivo para la compañía.

2.—Ponderar los criterios. Establecer la importancia relativa de cada criterio respecto al resto.

3.—Conversión de los criterios en parámetros. Establecer medidas de evaluación (alto, medio, bajo), para cada criterio de atraktividad.

4.—Valoración de cada segmento. Calcular el atractivo conjunto de cada segmento.

5.—Competitividad de la organización. Establecer la capacidad para competir en cada uno de los segmentos de mercado. Decidir en cuáles operar.

Aunque hay criterios de segmentación generalmente aceptados, tanto en mercados constituidos por consumidores individuales como en mercados «organizacionales», cada organización debe determinar los criterios de segmentación adecuados en su caso. El proceso descrito es aplicable para determinar los mercados objetivo a los que sirve la OTRI. Las empresas y organizaciones que demandan productos y servicios de I+D, y las personas o los correspondientes órganos universitarios que se favorecen de la actividad de mediación de la Oficina de Transferencia, constituyen mercados objetivo susceptibles de ser gestionados de forma diferenciada, dependiendo de sus características, necesidades, grado de satisfacción, actitud hacia la función que desarrolla, etc. Estos pueden ser criterios de segmentación que permitan diferenciar la oferta de productos y servicios de una Oficina.

El final del proceso de segmentación, con la selección de los *targets* o mercados objetivo, da paso a determinar el posicionamiento que se desea ocupar en cada segmento seleccionado.

5.2.2.2. Posicionamiento

El concepto de «posicionamiento» (positioning) se introduce en el año 1972, por medio de artículos publicados en la revista *Advertising Age*. Los autores Al Ries y Jack Trout, publicarían posteriormente la obra *Positioning: The Battle for Your Mind*.

El posicionamiento de una marca o de un producto hace referencia a la forma en que es definido por los consumidores. Esa defi-

nición guarda relación con otros productos o marcas de la competencia. Las organizaciones deben diseñar sus estrategias de marketing para lograr una percepción determinada, no otras, en la mente del consumidor. Si se quiere mantener una posición estable, pensando en el largo plazo, la percepción que se comunica y anida en el cliente se debe corresponder con la realidad del producto o de la marca.

Abundan las posiciones que pueden ocupar un producto: «bajo precio», «alta calidad», «lujo», «cuidado servicio», «producto aumentado», «tecnológicamente avanzado», etc. Lo mismo cabe decir de las posiciones de una organización o marca, en cualquiera de sus modalidades; posiciones que sólo pueden ser conocidas a través del análisis de las percepciones de los clientes. En cualquier caso, el posicionamiento debe ser específico para cada marca o producto, en relación al segmento de mercado, y al *target* al que se dirija.

El posicionamiento elegido, que determinará completamente el marketing mix de la marca concreta y sus productos, deberá basarse en los atributos que los hacen únicos, en ventajas competitivas, en elementos de diferenciación y de relevancia para los clientes. De hecho, una organización tiene que ser activa a la hora de determinar sus ventajas competitivas –sobre todo en términos de costes y de diferencia– y a la hora de mostrarlas y comunicarlas, sin esperar a que sean evidentes para los consumidores.

La organización debe evitar que sus clientes tengan una idea vaga de la marca, o una visión demasiado limitada, aunque sea una visión positiva. Por otra parte, lograr un posicionamiento estable en un mercado concreto lleva mucho tiempo. Una vez conseguido es difícil cambiar las ideas, actitudes y percepciones de las personas hacia una marca o un producto. Por ello, los cambios de posicionamiento son arriesgados y deben ser emprendidos con la idea de mantenerlos a largo plazo.

Por último, los clientes «posicionan» cada producto, cada marca o la organización en su conjunto, con o sin la ayuda de las actividades de marketing de quienes los ofertan. Precisamente, la ges-

ción de marketing está orientada para lograr que el posicionamiento corresponda con la realidad y con lo deseado.

A partir del análisis de la posición que se ocupa en la mente de los clientes, fijada de forma más o menos independiente de la actividad de la organización, la gestión activa del posicionamiento implica tres tareas:

1.—Identificación de ventajas competitivas que permitan una posición. En el caso de productos convencionales, las ventajas competitivas se pueden derivar de diferencias significativas en términos de producto (estilo, diseño, calidad, funcionalidad, precios, etc.), servicios (envío, disponibilidad, garantías, reparaciones, información, posibilidades de financiación, servicio al cliente, etc.), personas (contacto personal entre las personas de la empresa y los clientes, carisma personal, etc.), imagen (publicidad, signos, colores, etc.), organización (prestigio, autoridad, confianza, etc.), etc.

2.—Selección de ventajas competitivas que se piensan promover. De todas las detectadas, ¿cuántas y cuáles promover? ¿sólo una? ¿varias? Sea cual sea la decisión, la posición que se quiera promover debe ser clara, no vaga y que confunda al cliente. Además, las ventajas deberán ser importantes, distintivas, relevantes, que supongan clara diferencia con la competencia, fácilmente comunicables, perceptibles por los clientes y, a ser posible, difíciles de imitar por la competencia.

3.—Finalmente, la posición hay que comunicarla y hacerla perceptible por el cliente, en los aspectos que constituyen la base de la relación con él.

La gestión de marca, tema tratado a continuación, tiene que ver con la forma de concretar una posición en el mercado.

5.2.3. Gestión de marca

Las marcas comerciales forman parte de la vida cotidiana. Todos estamos acostumbrados a utilizarlas, de forma más o menos

consciente, en múltiples situaciones de consumo. Aunque se puede remontar a más de un siglo la aparición de las marcas en su configuración actual, en los últimos años el interés por la marca ha sido creciente debido a su relevancia socio-económica. El protagonismo de la marca sintetiza mejor que ninguna otra realidad un fenómeno más amplio: el reinado del *márketing* en el ámbito de las relaciones de intercambio de carácter económico, social, político e informativo. Si la publicidad es la punta del iceberg del *márketing*, y éste lo es a su vez de la sociedad de consumo, se podría afirmar que la marca es la bandera que ondea en la cima del iceberg.

Tom Peters, uno de los *gurús* de la gestión empresarial en este final de siglo, señalaba recientemente que la creación y gestión de marcas es hoy más importante que nunca para cualquiera que desee sobresalir, aunque sólo sea de forma tímida, en unos mercados «enloquecidamente saturados». Ciertamente, esta situación tiene aceptación plena en las economías de libre mercado, pese a que su razón de ser sea independiente del sistema económico. La marca, entendida en sentido amplio, es en primer lugar una realidad social, más dependiente de las características de la naturaleza humana que de los condicionantes del mercado. Esta naturaleza social justifica la búsqueda de nuevas formas de entender el papel de la marca en la vida cotidiana de las personas.

El *márketing*, en cuanto disciplina académica, se ha ocupado extensamente del estudio de la marca en sus dimensiones económica, social, cultural y comunicativa. En los últimos años, las estrategias de gestión y el análisis de su valor —*brand equity*— son temas que merecen la atención de los investigadores, y reflejan las preocupaciones fundamentales de empresas y profesionales. Asuntos concretos como el poder de las marcas, procesos de construcción y extensión de marca, capacidad de los signos comerciales para inspirar lealtad y sensibilidad en los consumidores, son temas recurrentes y de actualidad desde principios de los años noventa. Se puede afirmar que los problemas de la marca constituyen cuestiones centrales de la gestión de *márketing* en las organizaciones.

5.2.3.1. Dimensiones de la marca

Buena parte de la bibliografía de márketing estudia o gira sobre la definición de marca dada por la *American Marketing Association* en 1960. Esa definición se centraba en los elementos distintivos de productos y/o servicios –nombre, término, símbolo o diseño (o una combinación de ellos)–, coincidentes por lo general con los elementos susceptibles de ser protegidos legalmente. De forma explícita, considera la marca como mecanismo de identificación y protección: señala en el mercado la procedencia del producto y protege, tanto al potencial cliente como al productor, de ofertas no originales que podrían parecer idénticas. El concepto responde al nivel más básico de su naturaleza, su razón de ser desde que apareció en la historia, como «garantía de autenticidad».

Esta concepción es un primer paso para explicar la esencia de lo que son las marcas en la actualidad. Siguiendo con la metáfora del iceberg, los elementos distintivos señalan dónde está lo que buscamos –y forman parte de lo buscado–, pero no lo agotan. No se puede dar sentido al conjunto del iceberg sólo desde una visión aérea, ni tampoco desde una visión acuática. La marca, de hecho, tiene una naturaleza multidimensional.

5.2.3.2. Conceptos de marca

La delimitación de ciertos conceptos básicos en distintos ámbitos del márketing no ha alcanzado el grado de consenso deseado, ni en la comunidad científica ni en la profesional.

Kapferer, un estudioso europeo, señala que habremos definido la identidad de una marca cuando sepamos responder a: ¿Qué es lo que le da diferencia, permanencia, homogeneidad, valor, verdad, reconocimiento? En realidad, son cuestiones que se refieren más bien al resultado de construir una marca que a su naturaleza. Este autor ofrece una representación de esa identidad en forma de prisma con seis lados, correspondientes a otras tantas facetas de la marca: la marca como «físico» –conjunto de características objetivas como

producto o productos que acoge, signos, colores, etc.—, la marca como relación, como imagen reflejada, como personalidad, como cultura y como mentalización.

El norteamericano David A. Aaker, refiriéndose también a la identidad, habla de la marca como producto, organización, persona y símbolo. Excepto en la referencia al símbolo, los otros elementos de la identidad son más bien metáforas que ayudan a entender el contenido significativo de la marca.

Los conceptos de marca se podrían clasificar en dos categorías fundamentales: los que se centran en la marca como creación de quienes ofertan, y los que la ven fundamentalmente como realidad configurada en la mente de los consumidores. Entre los primeros, se podrían incluir la marca como instrumento legal y declaración de propiedad, la marca como *logo* —entendido como conjunto de signos de identificación—, la marca como organización —manifestación de la personalidad y reputación corporativa— y la marca como sistema de identidad —síntesis expresiva de una identidad que se promueve desde la organización—. Formarían parte de los segundos la marca como imagen en la mente de los consumidores, la marca como personalidad —conjunto de características humanas asociadas a la marca—, la marca como valor añadido —conjunto de beneficios no funcionales que diferencian a un producto con marca del mismo sin marca— y la marca como expresión de la relación entre consumidores y productos. Además, se puede hablar de un último concepto de carácter dinámico —la marca como «entidad evolutiva»— que integra a los anteriores al considerarlos como etapas en la vida de la marca; fases en el transcurso desde una naturaleza simple a otra compleja.

El salto de un concepto restringido como es el legal, a uno genérico como el de carácter relacional, lleva a la tentación de pensar, como ha sucedido con el *márketing*, que «marca es todo, y todo es marca».

La investigación sobre las diferentes dimensiones ha permitido profundizar en aspectos concretos de su naturaleza y comprender

mejor su papel y los efectos en los mercados. Por ejemplo, son temas de estudio habituales entre especialistas cuestiones como la importancia del nombre, la determinación de los elementos de su personalidad, la construcción de la identidad y su relación con la imagen, y el análisis de sus fuentes de valor. Si hubiera que indicar qué aspectos de su naturaleza se consideran hoy más relevantes, habría que citar los que se centran en el estudio de la marca desde la perspectiva del consumidor.

5.2.3.3. Valor de la marca

Las marcas existen porque cumplen funciones necesarias para mejorar las relaciones de intercambio, y crear valor. Si no fuera así, los mecanismos del mercado se encargarían de eliminarlas. El valor de las marcas se concreta en dos tipos de beneficios: los que se generan para quienes las poseen y los que experimentan quienes toman decisiones de consumo o uso. Los beneficios alcanzan a consumidores, intermediarios u otros participantes en el proceso de intercambio.

Tomando al consumidor como principal referente, se pueden dividir los beneficios que se derivan de las marcas en: económicos, funcionales y psicológicos.

Entre los beneficios económicos de las marcas destacan los siguientes: promoción de la competencia, reducción de los costes de búsqueda, protección del cliente frente al riesgo de consumo y enriquecimiento del proceso de selección a través de la variedad. Desde el punto de vista funcional, las marcas promueven la diferenciación vertical y horizontal de la oferta, ayudan a reforzar las decisiones de compra reduciendo el efecto sorpresa, simplifican la satisfacción de necesidades y resolución de problemas en el ámbito del consumo, favorecen la disponibilidad en tiempo y espacio, y financian, a través de su necesaria inversión en comunicación, actividades culturales y de ocio. Finalmente, los principales beneficios psicológicos son: el bienestar derivado de la simplificación en la toma

de decisiones y en el procesamiento de información, el refuerzo de la impresión de haber elegido bien –y, por tanto, reducción de disonancias cognitivas tras la compra– y los derivados de la proyección social del consumo de marcas.

Probablemente, hoy en día los beneficios psicológicos son los más relevantes, ya que las diferencias funcionales que proponen las marcas son en muchos casos insignificantes. En la actualidad, se destaca especialmente la función de la marca como mecanismo de simplificación de los procesos de compra en mercados cada vez más complejos. Esto se concreta, por ejemplo, en la tendencia de los clientes a manifestarse leales –tanto desde el punto de vista de la actitud como del comportamiento– a un reducido número de marcas en cada categoría de producto, entre las que distribuyen sus elecciones y afectos. Por tanto, los beneficios psicológicos son en la actualidad pieza clave en la consideración del papel de la marca.

5.2.3.4. Marca, comunicación y relación

La consideración de la marca desde una perspectiva relacional requiere detenerse en su dimensión comunicativa. La comunicación es componente esencial de toda relación, más en el caso de las relaciones de intercambio. Ciertamente, no se puede hablar de la marca sin hacer referencia a la comunicación; hay quienes mantienen que, de hecho, *sólo* es comunicación. Mucho se ha escrito sobre la importancia de los mensajes publicitarios y otras actividades de persuasión, para la construcción y el mantenimiento del valor de la marca. En muchos mercados, la marca ha pasado a ser lo fundamental y los productos lo accidental. Las empresas son conscientes de esta realidad, especialmente en períodos de crisis.

Sin embargo, es necesario superar esas visiones de la marca excesivamente asociadas a la comunicación, para interpretar la marca como eje de relaciones de intercambio. En esta visión, que pretende superar paradigmas de marketing anteriores, la marca pasa a ser uno de los componentes esenciales de la relación, tanto en

su dimensión comunicativa como en su papel de elemento de síntesis de las experiencias de compra, uso y consumo a lo largo del tiempo. A su vez, la marca misma es un tipo de relación. La consideración de la marca como promesa, contrato, palabra dada y mantenida, tiene especial relevancia en el paradigma relacional. No hay marca sin contrato, implícita o explícitamente, realizado.

La marca como manifestación sintética de relaciones en el mercado, como activador de conocimientos y experiencias, genera en último término adhesiones o rechazos que se asemejan bastante a los provocados por los portadores de autoridad en diferentes ámbitos de la vida en sociedad.

5.2.3.5. Marca y autoridad

Poder, fortaleza, prestigio, carisma, reputación, fama, popularidad, reconocimiento: son algunos de los términos que se utilizan con frecuencia para cualificar a las marcas. Quizá dos de los más utilizados sean «poder» –poder de mercado– y «fortaleza» –marcas fuertes.

Conceptos como prestigio, reputación, popularidad, etc. son más afines al concepto de *auctoritas* que al de poder. La autoridad como saber (y saber hacer) socialmente reconocido en el mercado puede o no coincidir con el poder. Sólo así se entiende que marcas establecidas, cuya fortaleza se reconoce –ventas, cuota de mercado, etc.–, sean desplazadas por otras que van cimentando su éxito a través de medios distintos. El equilibrio entre poder y autoridad, que mutuamente se refuerzan, permite a algunas marcas mantener a lo largo del tiempo altos niveles de vinculación y compromiso con sus clientes.

Siguiendo una metodología analógica, se puede ver la marca como signo que sintetiza relaciones de autoridad entre oferentes (portadores de autoridad, por lo que hacen y comunican) y demandantes (sujetos que reconocen autoridad, por lo que conocen y ex-

perimentan) en ámbitos concretos del mercado (intercambios en torno a la satisfacción de determinadas necesidades). La marca activa en los destinatarios de la oferta —y no en todos de la misma forma, pues sus relaciones con portadores de autoridad y sus conocimientos y experiencias en cada ámbito de autoridad varían— el reconocimiento de autoridad epistemológica y deontológica de quien oferta. Ese reconocimiento afecta a la competencia —su saber en un ámbito de necesidad— y a la capacidad para satisfacer de forma adecuada determinadas carencias en ese ámbito. Toda marca es, en este sentido, una realidad informativa y persuasiva.

Tiene especial interés, al hablar de la marca, la delimitación de los ámbitos de autoridad y el análisis de los portadores de autoridad explícitos o implícitos.

Analizar la gestión de la marca, considerándola como signo de autoridad, da luz para entender algunas de las cuestiones que más preocupan hoy en los mercados. La consideración de los elementos que suponen una relación de autoridad, puede ayudar a profundizar en la comprensión de algunos fenómenos. A continuación se interpretan desde esta óptica cuestiones como extensiones de marca y de línea, alianzas entre marcas, aparición de marcas de la distribución, promoción de la marca corporativa, construcción de marca en el ámbito de los servicios, o la utilización de testimoniales y certificados de origen como garantía.

5.2.3.5.1. Extensiones de marca y de línea

La extensión de marca es un proceso por el que una marca, representante de un determinado tipo de productos, pasa a identificar también otros distintos. Teniendo en cuenta la inversión y esfuerzo que requiere la construcción de una marca, y la necesidad de su continuo fortalecimiento, esta estrategia ha sido común en todo tipo de mercados en la última década. Empresas y organizaciones que promueven marcas, desean conocer su elasticidad, encontrar respuesta a la pregunta: ¿Qué tipos de bienes, servicios e ideas podrí-

an ser representados por la marca o marcas que he creado?

Una de las cuestiones que surgen al plantear posibles extensiones, y prever su potencial de éxito, es el análisis de la «legitimidad» de la extensión, entendida como ajuste entre la marca y el producto o servicio al que se extiende. En este sentido, cabe señalar seis variables relacionadas con ese ajuste que se deducen de la investigación realizada hasta ahora: complementariedad, sustitutividad, credibilidad, similaridad percibida, consistencia conceptual y tipicidad. De alguna forma, se trata de tener criterios para responder a cuestiones concretas como: ¿En qué medida la marca X está legitimada para identificar negocios o actividades del tipo Y? o ¿lo está en mayor o en menor grado que para negocios o actividades del tipo Z?

Cualquier marca tiene normalmente el poder de extenderse a nuevos productos, contando con los recursos y capacidades necesarias; pero sólo puede hacerlo con mayores expectativas de éxito en aquéllos que se ajustan a ámbitos de autoridad reconocidos por los mercados, que pueden, o no, coincidir exactamente con los que ella promueve. Estos ámbitos de autoridad son más o menos amplios, más o menos complejos, centrados en beneficios y valores diversos (funcionales, psicológicos o sociales). Con el paso del tiempo, a través de las extensiones los ámbitos de autoridad se amplían y enriquecen. Por esta vía más productos y servicios (e incluso ideas) se asocian bajo el paraguas de la marca, en torno a valores y beneficios genéricos —cada vez más psicológicos y menos funcionales, capaces de lograr la confianza de mayor número de clientes.

Se solventa así parcialmente la paradoja de la necesidad de extender la popularidad de la marca, su aceptación social, en mercados crecientemente fragmentados, en principio aptos para la proliferación de ofertas «a medida» dirigidas a segmentos de población cada vez más reducidos. El concepto de *mass customization* —u oferta masiva de productos a medida— demanda estrategias de marca flexibles: marcas con una autoridad genérica para muchos, pero que a la vez se concretan en ofertas variadas y diferentes para grupos y organizaciones, e incluso individuos, distintos. Por supuesto, la ex-

tensión de marca no es una actividad sin límites y requiere cuidado para evitar que la autoridad se diluya o se pierda. En este sentido, existen límites de diverso tipo, incluidos los morales.

5.2.3.5.2. Marca corporativa, marcas de servicios y marcas de la distribución

La promoción de la marca corporativa sobre la base de las marcas de los productos de una organización es un fenómeno de importancia creciente. Esta cuestión está relacionada con la búsqueda de ámbitos de autoridad amplios capaces de justificar las variadas actividades que una organización puede emprender en los mercados y en la sociedad. Se podría hablar en este caso de una autoridad institucional, ligada a la reputación de las organizaciones, en la que tienen más importancia las personas y acciones de la organización que los productos que ofrece. Frente al concepto de «proposición única de venta» de cada producto, sobresale el conjunto de credenciales de la organización, referidas a las actividades y procesos que desarrolla. Los consumidores son conscientes del papel de las empresas y organizaciones en la vida económica y social, y que detrás de los productos y servicios concretos, de sus discursos comerciales, hay personas en las que se puede reconocer mayor o menor autoridad. A ello contribuye que toda organización favorece de forma creciente la comunicación con esas personas.

Estas reflexiones fueron siempre válidas en el ámbito de los servicios, donde la experimentación por parte del cliente de la prestación personal hizo más compleja la percepción unitaria de la autoridad y el valor de la marca. Tradicionalmente, la marca corporativa se asocia a la de servicios con cantidad de peculiaridades desde el punto de vista de la construcción y gestión, que la diferencian de los bienes tangibles. La asociación de valores y promoción de atributos, sobre todo a través de la comunicación publicitaria, se dirige en los productos tangibles a una oferta estandarizada, en la que el contacto personal entre oferta y demanda es mínimo. No sorpren-

de que se hayan construido marcas más fuertes y valiosas, simples y consistentes, capaces de traspasar fronteras y convertirse en marcas globales, en torno a «cosas» en lugar de hacerlo en torno a «actividades». Esto es más significativo porque la mayoría de las economías modernas son prioritariamente economías de servicios y no de productos materiales.

En el caso de la Universidad como organización prestadora de servicios la marca corporativa es, generalmente, la que mayor autoridad tiene en el mercado. A la hora de crear o potenciar marcas referidas a productos o servicios concretos en el ámbito de actuación de las OTRI, se puede correr el riesgo de desligar sus atributos de los ya creados por la Universidad. Según los casos, este proceso puede invertirse, precisamente para reforzar o añadir nuevos atributos a una marca corporativa que no los tenga o estén insuficientemente desarrollados.

En los mercados actuales, incluso en aquellos casos en los que prima el bien tangible, la oferta tiende a arroparse con elementos de servicio que van más allá del consumo del producto, y consiguen establecer relaciones entre la organización y los clientes. La marca corporativa cobra importancia, la autoridad pasa a depender en mayor grado de relaciones y experiencias personales, además de depender de los discursos unívocos creados a través de la comunicación más o menos masiva. De esta forma, a la naturaleza personal de las relaciones de autoridad se añaden las relaciones de autoridad que, por analogía, tratan de establecer muchas marcas, mediante sus discursos publicitarios y ficciones. La tendencia hacia la «personificación» de marcas y productos, puede estar relacionada con esa cuestión.

5.2.3.5.3. Alianzas entre marcas y refuerzos de autoridad

Competencia y cooperación son dos realidades que conviven con facilidad en los mercados. Propuestas de cooperación en ciertas áreas de la actividad empresarial, para competir mejor en otras de

distinta naturaleza, son habituales en los diversos sectores. Una de las formas más visibles de concretar estrategias de colaboración entre empresas u organizaciones es la alianza entre marcas.

Las ofertas respaldadas por dos o más marcas distintas, si cumplen requisitos que den coherencia a la asociación, no sólo son evaluadas favorablemente por parte de los consumidores, sino que pueden tener efectos positivos en el fortalecimiento de la autoridad de cada una de las marcas participantes. En el caso de pequeñas marcas, la constitución de redes (en torno al lugar de origen, a la categoría de producto o tipo de servicio prestado, etc.) es una variante de este fenómeno con especial interés para competir con las grandes marcas. Es fundamental la coherencia de las asociaciones, que tiene que ver con el ajuste entre los ámbitos de autoridad de las marcas y con la adecuación al mercado –a quienes perciben y valoran ese ajuste.

El refuerzo de autoridad de la marca a través de alianzas tiene semejanza con actuaciones encaminadas a lograr el mismo objetivo, como pueden ser, por ejemplo, la utilización de testimoniales o la explotación del lugar de origen. En el primer caso, la marca busca portavoces que se adhieran públicamente a su proposición de valor –que formen parte de ella– y le transfieran, en alguna medida, su autoridad y credibilidad. Al igual que en productos sensibles y de alto riesgo, se acude al testimonio de un especialista, de un organismo profesional u otras instancias con autoridad para refrendar la oferta. Muchas marcas buscan el apoyo de personas y personajes, de reconocido saber y saber hacer en algún ámbito concreto para persuadir a sus clientes reales y potenciales. Se trata de lograr transferencia de autoridad, en la que, de nuevo, la consideración del ámbito sobre el que actúan ambas autoridades –marca y portavoz– es fundamental.

En el caso de la explotación del lugar de origen, característica en muchos productos y servicios, algunas marcas se apoyan especialmente en este referente genérico de autoridad. Las denomina-

ciones de origen en productos alimenticios, la imagen nacional en ciertos productos de consumo duradero —coches, electrónica, informática—, o incluso la referencia cultural para ámbitos completos de consumo, como el del lujo, ayudan a que el consumidor evalúe positivamente las ofertas. Estas referencias se constituyen en verdaderas marcas que actúan conjuntamente con las marcas particulares, especialmente en mercados distintos al de origen.

El poder de las marcas es uno de los temas estrella dentro del marketing. Las tendencias en los procesos de comercialización, las condiciones competitivas en mercados cada vez más complejos, formados por consumidores inteligentes, junto a indicios de estar pasando de sociedades de consumo desenfrenado a sociedades de consumo responsable, animan a poner en entredicho la fortaleza de muchas marcas. Por ello, la preocupación sobre la marca está actualmente viva.

Probablemente, el poder de muchas marcas tradicionales está amenazado, y puede estar en crisis buena parte de la maquinaria convencional para construirlas. Sin embargo, esto no implica que el concepto de marca corra peligro. La marca es una realidad necesaria para mejorar las relaciones de intercambio. Lo que puede cambiar, y está cambiando, es la forma de manifestarse, su proceso de construcción, la manera de ser percibida en el mercado. Precisamente, la marca cobra valor para las personas cuando la construcción unilateral e imposición de la oferta, dejan paso a la marca como experiencia reconocida y aceptada por la demanda; cuando su naturaleza comunicativa se enriquece con la relacional. El paso del marketing de la oferta a un marketing donde la demanda tiene mayor protagonismo; la conversión de la «marca-producto» en «marca-persona(lidad)» y «marca-institución»; la creciente importancia de la «marca-servicio» frente a la «marca-bien»; son algunas cuestiones que animan a pensar en las relaciones de intercambio en términos de autoridad más que de poder.

La marca es uno de los eslabones que une oferta y demanda,

que las relaciona con modos concretos, estudiados. Gestionar la relación es tarea fundamental para la OTRI. Es la cuestión que analiza el capítulo siguiente.

OTRI y gestión de la actividad de relacionar

Gestionar la actividad de relacionar propia del márketing es poner los medios para conseguir el efectivo encuentro entre oferta y demanda de un bien o servicio, y procurar que sea en las mejores condiciones posibles, para quien ofrece, para quien demanda y también para quien realiza la actividad mediadora o de márketing. La gestión de márketing es tarea compleja, incierta y, con frecuencia, sorprendente. Esta triple condición se acrecienta en la medida que las prestaciones objeto de relación sean de naturaleza preferentemente inmaterial.

Aplicadas al ámbito de la OTRI, puede decirse que la complejidad de la relación es consecuencia de la naturaleza compleja del quehacer universitario, donde el principal «producto» es resultado del laborar de la inteligencia, que fomenta y distribuye sus resultados en tareas de docencia e investigación científica. Las diversas áreas de conocimiento, con sistemas de trabajo distintos, medios materiales de naturaleza dispar y metodologías diferentes, hacen de la complejidad un ingrediente habitual.

La investigación científica tiene un inseparable componente de incertidumbre. En la raíz del trabajo investigador está la ignorancia del resultado final, es aventura de la inteligencia que afana éxitos levantados sobre el pedestal de un montón de fracasos.

Si las sorpresas tuvieran que elegir un domicilio, probablemente habitarían en la Universidad. Investigar es intento de descu-

brir algo que puede existir o no existir. El trabajo del investigador se mide no tanto por alcanzar el descubrimiento como por acumular esfuerzo riguroso, ayuda imprescindible para que otros puedan avanzar más. A la sorpresa en la investigación no siempre se la puede llamar casualidad, porque sólo alcanza puerto aquel que está en la mar, aunque a veces no sea el previsto.

La gestión de márketing, en cuanto actividad que procura establecer relaciones entre oferta y demanda, implica tres tipos de acciones tradicionalmente calificadas como *análisis*, *planificación*, y *control*. Esas acciones se proyectan sobre las tres situaciones que protagonizan el mercado: *oferta*, *demanda* y *organización*. Seguidamente, se exponen algunos aspectos de las tres acciones en la gestión de márketing, proyectadas sobre los protagonistas de la relación en el mercado, con singular referencia a la Oficina de Transferencia.

6.1. Oferta

Ofertar capacidades de investigar, o los resultados que se derivan de la investigación, equivale a introducir «productos» de la inteligencia en el cauce de la prestación de servicios con capacidad para satisfacer necesidades. La función del márketing respecto a la oferta permite ensanchar y profundizar las fuentes de investigación, buscar la forma de ordenar o planificar sus potencialidades o resultados sobre los cuales deberá ejercerse un control que permita la continuidad y, en su caso, la rectificación de errores.

Ofertar no es sólo el hecho de poner en conocimiento del mercado la posibilidad de adquirir un producto o contratar un servicio. Es preparar el momento o momentos adecuados, en la forma más conveniente, para que la demanda comprenda toda la virtualidad que encierra el ofrecimiento. Por esto, ofertar es *atraer* la compra para que la venta se pueda realizar. La mejor forma de atraer es promover y realizar la relación, el encuentro entre oferta y demanda.

Veamos cómo operan en la oferta las acciones de análisis, planificación y control.

6.1.1. Análisis de la oferta

Decir análisis de la oferta es tanto como encauzar la acción de márketing hacia el examen y ponderación de las cualidades que reúne el titular del bien objeto de oferta, así como de las propiedades o notas que caracterizan ese objeto que es producto o servicio de investigación. En la OTRI el análisis en el ámbito de la oferta se puede realizar en dos vertientes: personas y productos.

Personas. Habitualmente se califica como «mercado interno» al conjunto de encuentros realizados en el seno de la organización, entre personas que trabajan y tienen el común objetivo de producir los bienes o prestar los servicios para los que se ha constituido esa organización. El mercado interno en una Oficina de Transferencia lo constituyen los investigadores, profesores, empleados de la Universidad, graduados, proveedores y todas las personas físicas o jurídicas que, de manera habitual, participan en la actividad de docencia e investigación universitaria.

Analizar el potencial de capacidad investigadora supone conocer la actividad que realizan los investigadores. Esa capacidad cubre el pasado, el presente y los proyectos de futuro. También tiene interés conocer la «cantera» propia y ajena de investigadores; por ejemplo, los doctorandos son una fuente de expectativas que convendrá tener en cuenta.

Los graduados de la Universidad cobran importancia por sus posibilidades de participar en la oferta como interlocutores con la demanda o, en muchos casos, contribuir a motivar nuevas investigaciones con demanda garantizada.

El análisis de la oferta también se debe dirigir a los proveedores habituales de las diversas áreas de consumo de la Universidad (laboratorios, mobiliario y utillaje, servicios informáticos, etc.). Las

relaciones con estas entidades o personas que suministran a la Universidad bienes de consumo ordinario, pueden impulsar la oferta de trabajo de investigación, o suscitar demandas con destino a sus propias organizaciones.

El conocimiento de las posibilidades que ofrecen las personas y empresas será un buen cimiento de la base de datos de oferta, herramienta necesaria en la actividad de una OTRI.

Producto. Referido al quehacer de una Oficina, se puede decir que el término «producto» abarca cualquier objeto de oferta que proceda de la actividad investigadora de una Universidad. Es tanto la potencialidad de trabajo como el resultado materializado en un servicio, en una cosa o en un derecho.

El análisis del producto como tarea de la gestión de marketing, implica poner lo medios para conseguir, entre otros, conocimientos detallados de sus propiedades, características, niveles de originalidad, competitividad, estimación del precio adecuado. Estos conocimientos son necesarios para poder formular una oferta en condiciones de fiabilidad, que permita atraer la demanda más conveniente.

Gestionar la oferta del producto va más allá de presentarlo, de exponerlo en el mercado. No se oferta «apariencia», pues lo aparente no siempre refleja la «verdad». Es necesario manifestar con propiedad y la mayor perfección posible el significado del bien que procura satisfacer una necesidad concreta. Cuando la *apariencia* del producto no va acompañada del resultado del análisis de la *realidad* producida, se corre riesgo de prometer lo que quizá no se pueda dar.

6.1.2. Planificación de la oferta

La oferta no se improvisa ni es asunto que responda siempre a un mismo planteamiento. En cada oferta hay un componente de originalidad que pide organizar de forma específica los medios para alcanzar los objetivos previstos. La planificación también se puede estudiar atendiendo a las personas y al producto.

Personas. Los intereses de las personas que investigan no necesariamente coinciden con los intereses del mercado o con los intereses de la Universidad. Por esto es necesaria una planificación de actividades que encauce ordenadamente no sólo la formulación de ofertas, sino en muchos casos la viabilidad de las investigaciones. De ahí la conveniencia de establecer *prioridades* en la acción investigadora, es decir, a determinadas líneas o áreas de investigación. De algún modo la planificación de la oferta lleva consigo selección de equipos de investigación, departamentos, institutos, etc.

Priorizar lleva consigo la ineludible dosis de subjetividad que puede distorsionar la verdad, cediendo a impulsos no siempre razonables. Decidir un orden de preferencias deberá responder a pautas objetivas en las que el corto y largo plazo se complementen, teniendo en cuenta las metas que ha trazado la Universidad en materia de oferta de capacidades de investigación. Las decisiones que se adopten desde la OTRI no pueden suponer una planificación paralela, mucho menos opuesta, a la fijada por la Universidad. Sería ignorar que las personas dedicadas a tareas de investigación son miembros de la corporación universitaria.

Producto. La planificación de la oferta en lo que se refiere al producto ofertado tiene un aspecto esencial: la información y comunicación. De poco servirá un buen producto si no va acompañado de la forma adecuada para configurar una oferta de calidad.

Dar forma o *in-formar* es tarea que por lo general se encomienda a organizaciones profesionalmente especializadas, por ejemplo, agencias de publicidad, empresas de imagen, etc. En la Oficina de Transferencia, informar la oferta supone conocimiento no sólo del producto sino del lenguaje técnico adecuado a cada uno de los bienes o servicios que se ofertan. La información permite que la demanda capte con precisión el alcance de la oferta y sus posibilidades de satisfacer la necesidad.

El mensaje que conduce la oferta, además de estar informado, debe ser comunicado, transmitido. Planificar la comunicación es

habilitar el cauce de difusión, el medio (impreso, audiovisual, multimedia, etc.) que contenga el mensaje; en definitiva, es aunar esfuerzos para que el contenido del mensaje tenga el continente adecuado y pueda hacerlo llegar con eficiencia a la demanda potencial o real, según los casos.

6.1.3. Control de la oferta

La voz «control» tiene connotaciones peyorativas que pueden conducir a la idea de fiscalización, inspección, intervención. No es éste el significado que aquí se adopta, sino la referencia a la comprobación o verificación del cumplimiento de los objetivos inicialmente trazados desde la oferta. Para plantear la acción de control es necesaria la previa determinación de unos objetivos de oferta. Si faltaran esos objetivos sería inútil cualquier acción de control.

De acuerdo con el esquema antes adoptado, la verificación o control se puede orientar al trabajo de las personas o al producto que se oferta.

Personas. En el ámbito de la oferta de investigación, la palabra control unida a *personas* necesita aclaración: no se refiere a valorar el trabajo de las personas que realizan actividades de investigación científica, ni al resultado de la investigación. Esa tarea no compete a una Oficina de Transferencia. El control que interesa a la actividad de mediación alcanza a la presencia de las personas inicialmente previstas, es decir, si los investigadores que fueron parte de la oferta de servicios, han estado presentes o si, por el contrario, hubo cambio de personas que pudieron modificar las previsiones.

Lealtad en el cumplimiento de la oferta equivale a permanencia, lo cual no significa que se pueda atribuir tacha de «desleal» a quien abandona la tarea investigadora por razones justificadas. Por otra parte, la lealtad está vinculada a duración continuada en el trabajo, pero en este punto resulta difícil señalar pautas de valoración del trabajo de investigar, que no se puede medir exclusivamente por

el resultado. Investigar no es «producir», sino acción en vías del descubrimiento no siempre logrado.

Un aspecto con creciente importancia es el control de la actividad que tiene por objeto establecer relaciones con personas e instituciones que pueden favorecer el desarrollo de la oferta. Por ejemplo, las relaciones con oficinas de los gobiernos (regionales, nacionales, internacionales) que pueden difundir, a través de sus sistemas de comunicación, el contenido de la oferta de servicios. Lo mismo se puede decir en relación con entidades privadas de carácter comercial, cultural, con o sin ánimo de lucro, que pueden ser canales de comunicación para que la oferta llegue a conocimiento de potenciales contratantes.

Producto. Entre los aspectos que se pueden enunciar de control referido al producto destaca el control presupuestario. La previsión de los costes del análisis y planificación de la oferta, es importante para poder valorar la «rentabilidad» de la gestión mediadora.

En el control económico de la acción de las Oficinas es preciso tener en cuenta que se opera con ofertas cuyo coste social es superior al precio de oferta. El principio general que se aplica a los mercados de bienes y servicios es ofertar a precio superior al coste. Sin embargo, en la oferta que realiza la Universidad, este principio no siempre se aplica. En el conjunto de gastos hay partidas que quedan asumidas por los presupuestos generales de la Universidad, con ingresos en unos casos procedentes de los presupuestos de las Administraciones Públicas (universidades públicas) o que proceden de la iniciativa social privada (universidades privadas). Esos fondos contribuyen a la formación de patrimonios inmovilizados que se utilizan para poder prestar servicios de investigación (edificios, bienes muebles, instalaciones, etc.).

Estas ideas avalan que el control de la oferta merezca tratamiento singular, pues la actividad investigadora tiene como fin el beneficio de la sociedad, que no excluye, como medio indispensable, el necesario soporte económico al que contribuye la acción de la Oficina de Transferencia.

6.2. Demanda

En el mercado donde está presente la Oficina de Transferencia, la demanda se manifiesta a través de la acción de necesitar, pedir, solicitar el producto o servicio objeto de oferta. La actividad propia de la entidad no queda circunscrita a esperar que se solicite su mediación, es necesario promover y llevar a término el encuentro entre oferta y demanda. Lo habitual es que ésta se «acerque» a la demanda y, en ocasiones, ponga los medios adecuados para «descubrirla».

Teóricamente, nada repugna que en un futuro, más o menos inmediato, se generalice la actividad de la OTRI a favor de la Universidad que demanda bienes o servicios (muebles, inmuebles, derechos, etc.), para cumplir su misión docente e investigadora. En este sentido, es aconsejable la mayor coordinación entre la Oficina y el Servicio de Compras de la Universidad, como puerta que abre posibilidades de posteriores ofertas de servicios de investigación a quienes son proveedores o suministradores habituales de la Universidad. Sin embargo, en el presente apartado nos referimos a la demanda en cuanto destinataria de la oferta que se formula, es decir, de las capacidades y resultados de investigación elaborados en la Universidad.

De acuerdo con el esquema inicialmente trazado, se estudia la demanda desde la triple perspectiva de análisis, planificación, control.

6.2.1. *Análisis de la demanda*

Analizar implica clasificar, o dividir en partes, la realidad objeto de análisis, con el fin de observar, conocer y extraer conclusiones de cada una de esas partes y su conjunto. Para la Oficina, demanda es la persona física o jurídica que puede relacionarse con la oferta. Teniendo en cuenta las condiciones del mercado en que actúa, se puede clasificar en:

–*Posible*: conjunto de personas o entidades que en una primera observación del mercado están en condiciones de acceder a entablar la relación, aunque no haya motivos previos que la avalen.

–*Potencial*: personas o entidades que mantienen relaciones con otros centros de investigación, o han manifestado necesidades de productos o servicios que podrían ser satisfechos con la oferta de la Universidad.

–*Real*: personas o entidades que inician relación con la oferta, aunque no culmine en la aceptación del bien o servicio ofertado.

–*Continuada*: demanda que de forma habitual hace el cliente, atendiendo a la oferta realizada.

–*Truncada*: expresa la situación, por otro lado no infrecuente, de relación interrumpida porque la necesidad no es satisfactoriamente cubierta por la oferta.

–*Asociada*: se da esta situación cuando la demanda participa en la realización de unos proyectos que van satisfaciendo necesidades sucesivas.

–*Explícita*: el demandante manifiesta de forma clara la necesidad del bien o servicio ofertado, o que puede ofertarse.

–*Implícita*: el demandante tiene una necesidad que no conoce, o que conociéndola ignora que puede ser satisfecha.

El análisis de la demanda se puede encauzar por las dos vías anteriormente seguidas: personas y productos.

Personas. Convendrá partir de una idea: siempre demandan personas físicas; las entidades, personas jurídicas, sociedades anónimas, no demandan, lo hacen por medio de individuos. Este carácter personal de la demanda tiene importancia en la actividad de una OTRI, pues muchas veces los investigadores son quienes mejor conocen al interlocutor que formula la demanda. Ese conocimiento permite identificar con claridad el objeto de demanda, la necesidad real y, en consecuencia, el mejor modo de satisfacerla.

Para el conocimiento de la demanda se cuenta con una herramienta cada día más importante: la base de datos. La base de datos de la demanda permite conocer la situación del mercado, la posición que cada demandante ocupa en ese mercado, las personas encargadas de representar a la entidad en el mercado, etc.

Es difícil mantener «vivo» el banco de datos de la demanda, pues no se trata de conocer nombres de entidades sino, además y muy principalmente, contar con información actualizada sobre su situación económica, niveles de producción, imagen en el mercado, expectativas, nivel de innovación, etc.

Identificar la demanda, es decir, conocer al destinatario, constituye una de las tareas más importantes; por esto, la base de datos sobre la demanda es un objetivo prioritario. La base es fuente primaria de información sobre investigadores, empleados, proveedores, graduados, etc. Las páginas de Internet, tratadas con inteligente prudencia, pueden ser fuente de conocimiento del trabajo que están realizando otras universidades, entidades públicas y privadas, empresas, etc. Importa mucho cuanto suponga valor añadido a la aportación ajena, es decir, circunstancias y particularidades que la Oficina deduce o incorpora, como aportación propia, a los datos de demanda.

Para decidir sobre la conveniencia de una determinada base de datos que contribuya al análisis de la demanda, será oportuno tener en cuenta su coste, volumen de datos necesario, adecuación a la oferta que realmente se puede hacer, facilidad de uso.

Producto. Una de las misiones de la Oficina de Transferencia es contribuir a que las aportaciones de los equipos de investigación sean adecuadas a las demandas que plantean personas y entidades. Parece oportuno comenzar por delimitar las necesidades del entorno geográfico, sin perjuicio de abrirse a los ámbitos nacionales e internacionales, a los programas europeos de I+D.

El análisis del producto desde la perspectiva de la necesidad de la demanda facilita la preparación de servicios «a la carta», con los que se puede dar respuesta a necesidades o carencias concretas.

Otro aspecto que tiene especial importancia en el análisis del producto objeto de demanda, explícita o implícita, es conocer con detalle el contenido y naturaleza de las marcas que el demandante ha situado en el mercado. Un estudio riguroso de las marcas puede abrir horizontes de nuevas necesidades todavía no satisfechas. En este sentido, la OTRI es un ente que estimula la formalización de preguntas, tanto hacia los investigadores como hacia las empresas demandantes. Los interrogantes son variados y responden a situaciones generales o particulares, por ejemplo: ¿Cómo mejorar la calidad de esta marca? ¿Cabe lograr una marca con las mismas prestaciones pero a coste inferior? ¿Qué nuevos mercados se pueden atender? ¿Por qué no elaborar subproductos de esta marca?

6.2.2. Planificación de la demanda

Planificar la acción sobre la demanda equivale a ordenar la acción de la OTRI en el mercado, lo cual implica establecer prioridades en las relaciones con personas y empresas que pueden contratar los servicios investigadores de la Universidad. Un problema constante es elegir y determinar el orden de actuación, para mantener el equilibrio entre la doble necesidad que se media: la de quien oferta y la de quien demanda; hacer elección preferente entre posibilidades que ofrecen los servicios de investigación de la Universidad, y la satisfacción que solicita la demanda.

Planificar la acción con la demanda supone tener en cuenta las relaciones, anteriores y presentes, con las personas y entidades demandantes. Este punto es importante en los casos de demandas continuadas (clientes más o menos fijos), y participadas (socios o asociados en tareas de investigación).

Concretar objetivos y fijar un calendario de ejecución, son otros dos elementos cualificados de la acción planificadora, como pasos previos para habilitar los medios necesarios para la consecución de las metas señaladas.

La condición de las personas que participan en la demanda y la naturaleza de los contenidos, son aspectos que se deben tener en cuenta al fijar prioridades. El cliente o contratante habitual, deberá tener preferencia. En cuanto al producto o servicio demandado, parece lógico que se procure atender prioritariamente las demandas de bienes que ya figuran en sus posibilidades de oferta y las que, sin estar previstas inicialmente, puedan ser ofertadas con mayor facilidad.

La rentabilidad prevista es otro criterio para fijar prioridades. Sin embargo, para la Oficina de Transferencia el concepto de rentabilidad habitualmente tiene componente de largo plazo. Por ejemplo, la contratación que permita lograr unas instalaciones o equipos rentables a medio o largo plazo, puede hacer prioritaria una relación con demandas de baja rentabilidad a corto.

6.2.3. Control de la demanda

El control en la acción sobre la demanda se puede considerar desde cuatro perspectivas, enunciadas por otras tantas voces: continuidad, diversidad, especialización, presupuesto.

Continuidad de la acción sobre la demanda es tanto como someter a verificación las relaciones con los destinatarios de la oferta, tanto presentes como pasados. La importancia de mantener esta relación viene avalada por razones económicas, pues es conocida la desproporción ascendente de costes entre mantener un cliente, conseguir uno nuevo y recuperar al que se ha perdido.

Para la OTRI el cliente sólo se pierde cuando deja de ser demandante en su más amplio y remoto significado, es decir, cuando se extingue su condición de persona o entidad que en algún momento necesita prestaciones que se ofertan o se pueden ofertar.

El control sobre las acciones con la demanda adquiere especial significación en la actividad de relacionar, más allá del resultado de esta actividad. Gestionar la relación entre oferta y demanda, tiene como soporte un quehacer, con frecuencia lleno de paciencia, que

pone su mira en el simple hecho de mantener a lo largo del tiempo la relación, con independencia de que se lleven a término contrataciones. Se podría decir que la expresión «control continuado» es un modo de verificar que la amistad continúa. La continuidad también es elemento de análisis referido a las relaciones en el mercado de acciones conjuntas entre varias Oficinas.

Diversidad. Uno de los mayores riesgos que se pueden presentar es tener la demanda concentrada en pocas personas o entidades. Aunque la relación permanente con pocos demandantes pueda ofrecer ventajas (conocimiento recíproco, facilidad en las negociaciones, compartir objetivos, confianza probada, etc.), sin embargo, la experiencia demuestra que son mayores los inconvenientes para la actividad. La diversidad en la demanda, con personas y entidades jurídica y económicamente autónomas e independientes, favorece la presencia de variadas necesidades y da mayor flexibilidad a la oferta. Por otra parte, la diversidad de demandas favorece la investigación universitaria que, por naturaleza y razón de ser, está abierta a diversas actividades docentes y cubre numerosos ámbitos o áreas de investigación científica.

El control de la diversidad aporta también conocimientos sobre el abanico de ofertas, propias y ajenas, y permite conocer el desarrollo del mercado de demanda.

Especialización. La investigación contribuye al avance de la ciencia, frecuentemente puesta de manifiesto en resultados que son especialización de otros anteriores. La demanda de los servicios de investigación habitualmente busca un servicio o producto especializado, con el necesario componente innovador. De nuevo se presenta la necesidad de buscar un equilibrio. La demanda especializada suele exigir mayor esfuerzo no sólo económico sino también de preparación profesional en el investigador, lo cual aumenta el riesgo de no lograr el resultado que se busca.

En operaciones de carácter especializado es aconsejable que la demanda cubra el riesgo económico en inversión y explotación, con independencia de que se logre un resultado positivo.

Entre las ventajas de la demanda de un servicio especializado, como objeto de mediación de la Oficina, está abrir las vías para la cascada de contrataciones de servicios subespecializados, que aprovechan el caudal o corriente de la investigación principal. Como inconveniente, se puede señalar el posible olvido de investigaciones básicas, generalistas, indispensables en la Universidad y con frecuencia cimiento de posteriores actividades especializadas.

Presupuesto. La relación con la demanda es elemento básico para formalizar el presupuesto de la actividad, de ella depende en buena medida la partida de ingresos por investigación. El control presupuestario no se limita a verificar si se ha realizado en la forma prevista el flujo de ingresos, consecuencia de los contratos o prestaciones de servicios formalizados a corto o largo plazo. Es necesario, además, un control presupuestario sobre las expectativas de contratación, que incluye asignaciones abonadas o cargadas sobre acciones todavía no confirmadas y en proceso de realización.

A efectos de control presupuestario en una OTRI, ¿hasta dónde se puede decir que alcanza el concepto de «fallidos» o «incobrados»? La respuesta no debe ser la misma que en la explotación comercial general. En principio, el demandante de productos o servicios de investigación que no realiza el desembolso total de la cantidad comprometida, debe ser considerado como fallido con algunas salvedades importantes. Conviene tener en cuenta que la demanda ha suscitado investigación, y esa motivación tiene un carácter de promotor con valor indudable, aunque no pueda ser cuantificado de manera inmediata. Sin esa demanda, no habría relación formalizada ni un nuevo paso en el quehacer investigador; una y otro quizá rindan frutos en el futuro, inicialmente difíciles de prever. Por este motivo, es aconsejable dotar una partida de «imprevistos» o «provisión para riesgos de gestión».

6.3. Organización

La palabra *organización* abarca el conjunto de elementos que configuran la unidad responsable de la *función OTRI*. Comprende a la persona o personas, físicas o jurídicas que, con estructura y medios adecuados, promueven y realizan actividades de mediación entre la oferta de capacidades y resultados de investigación y la demanda formulada por otras personas, también físicas o jurídicas, necesitadas de los bienes o servicios objeto de oferta.

La OTRI es *organización*, entidad con naturaleza propia, independientemente de consideraciones cuantitativas sobre número de personas que trabajan o prestan servicios, cifra de negocio o medios materiales con que cuenta. Lo que la califica como organización es procurar el logro de la misión para la que fue constituida, es decir, para cumplir su función.

¿Qué se entiende por *función OTRI*? Es la capacidad que la organización tiene de llevar a término una actividad mediadora, que relaciona capacidades y resultados de investigación universitaria con demandantes potenciales o reales de los servicios que aquella oferta.

La mediación que promueve y realiza tiene un alto componente social, porque, aunque de manera inmediata satisface o procura satisfacer necesidades de personas físicas o jurídicas concretas, de manera mediata contribuye al interés general de los ciudadanos.

Esta función adquiere particular repercusión social cuando quien la promueve o constituye es una Universidad; en este caso, el servicio que presta tiene incidencia directa en las tareas docente e investigadora propias del *Alma Mater*.

Autonomía y profesionalidad son dos condiciones fundamentales para que la función se pueda cumplir. Gracias a esas dos condiciones, puede realizar su tarea mediadora con equilibrio, es decir, respeto a los intereses de la Universidad y respeto a los intereses de quien es potencial o real adquirente de los resultados o servicios de

investigación. La actividad de mediación no supone enjuiciar los contenidos de la investigación ni evaluar la necesidad de quien puede adquirirlos. La actividad de la Oficina de Transferencia, al procurar la relación entre oferente y demandante, tamiza y da equilibrio a las dosis de subjetividad que acompañan a cualquier relación humana.

Para exponer algunos aspectos de la gestión de relaciones en el ámbito de la propia organización, se adopta el mismo esquema que al tratar de la oferta y de la demanda, es decir: análisis, planificación, control.

6.3.1. Análisis de la organización

Analizar la gestión de la organización es someter a estudio, en un período de tiempo determinado, los aspectos esenciales de la estructura y de la actividad; a continuación se expondrán los más significativos.

Estructura. Por «estructura», en el contexto de una Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación, se entiende el conjunto de elementos de naturaleza jurídica, económica y organizativa que la configuran. A la estructura corresponden, por ejemplo, la forma jurídica adoptada, el nivel asignado en el organigrama universitario, los poderes y representaciones conferidos, la mayor o menor autonomía funcional dentro de la Universidad, etc. Pero la estructura no tiene consideración estática, sino que debe orientarse al futuro, como proceso hacia un ideal no utópico sino conscientemente programado. En este sentido, analizar la estructura es observar la situación en el proceso, verificar los progresos realizados en relación con el plan previsto.

El análisis de la estructura de la organización tiene como referencia obligada la misión de la investigación universitaria, la tarea de servicio que debe llevar a cabo. Otra referencia también obligada es su función como finalidad que da sentido a su existencia. Las

conclusiones del análisis pueden aconsejar modificaciones en la estructura de la Oficina, con el fin de facilitar su cumplimiento.

La consideración dinámica de su estructura permite analizar esta organización teniendo en cuenta los ámbitos de personas que su acción alcanza: investigadores, otras personas que trabajan en la Universidad, destinatarios de los servicios, etc.

Actividad. Las acciones de la Oficina tienen como primeros protagonistas a las personas que prestan servicios en la propia organización y cumplen, de forma directa o indirecta, tareas mediadoras. El primer análisis, por tanto, será comprobar los niveles de satisfacción de quienes trabajan en la Oficina. La satisfacción convendrá analizarla desde una consideración individual, atendiendo a cada una de las personas y con referencia a la realización de la propia personalidad, a la mejora profesional, al crecer en conocimientos y aptitudes. En segundo lugar, la satisfacción se localiza en el resultado del trabajo realizado, en el nivel de calidad conseguido.

La experiencia demuestra que no es método adecuado realizar el análisis de las personas que participan en la actividad de la organización, comenzando por el estudio de los resultados de la actividad. Primero se deben ponderar los sujetos de la actividad, pues la calidad del resultado guarda estrecha relación con los niveles de satisfacción personal de quien lo consigue.

La actividad de la OTRI tiene dos vertientes claramente diferenciadas: interna y externa. La primera se dirige a los investigadores y a otras personas que trabajan en la Universidad; la segunda está orientada hacia los destinatarios, potenciales y reales, de los resultados o servicios de investigación, así como a las entidades públicas y privadas que pueden colaborar en su función, por ejemplo otras Oficinas de Transferencia, Administraciones Públicas en sus diferentes niveles, Asociaciones Internacionales, etc.

En el análisis de la actividad de la organización, importa tener en cuenta las previsiones que había hecho la propia organización para el período objeto de análisis, que generalmente es el año natu-

ral o el año académico. Ese estudio pondrá de manifiesto actividades que se han realizado y otras que no se han podido realizar, así como omisiones, errores o aciertos referidos a las acciones de oferta y a los comportamientos de la demanda.

La relación entre volumen de negocio y número de personas que trabajan en la Oficina puede contribuir a fijar el nivel de eficiencia. No es el único ni el principal criterio para el análisis, y necesita una referencia comparada con la actividad de mediación en otras Oficinas, o instituciones que prestan servicios de análoga naturaleza. La actividad será eficiente no sólo en razón del volumen de negocio o a la cuota de facturación por persona; es importante conocer el grado de variedad de servicios que se han ofertado, los nuevos departamentos o equipos de investigadores que se han incorporado al «mercado» de oferta, las personas o entidades que son adquirentes por primera vez de los servicios, etc.

El análisis de las actividades realizadas en el mismo periodo de tiempo por otras organizaciones mediadoras de investigación, facilita el realismo en el dictamen sobre la propia organización. No se trata de hacer un análisis comparado que enjuicie el trabajo ajeno, sino procurar conocer acciones positivas que merezcan ser adoptadas y, en sentido opuesto, errores u omisiones que convenga evitar.

6.3.2. Planificación de la organización

El futuro de una OTRI comienza con la planificación de su propia estructura y actividad: configuración, elementos personales, materiales y económicos, y relaciones mediadoras. Planificar es decidir y formular propósitos sobre la estructura y actividad de mediación, teniendo en cuenta el análisis que previamente se ha realizado.

Estructura. La planificación de su estructura se puede orientar hacia tres aspectos: *desarrollo institucional; plantilla y formación profesional; medios materiales y económicos.*

El desarrollo institucional de la Oficina es proceso que pide seriedad, pues acompaña y refleja el proceso de desarrollo institucional de la Universidad. Es una consecuencia o, mejor, una manifestación de la gestión de gobierno de la Universidad. En cuanto a su integración en el nivel adecuado del organigrama de la Universidad, la experiencia en instituciones mediadoras de servicios aconseja situarla dependiendo del más alto nivel, en este caso sería del Rectorado, como unidad dependiente del Rector o Vicerrector, con estructura jurídico-administrativa que permita autonomía de acción y posibilidades de coordinar mediaciones a favor de ofertas de los departamentos y unidades investigadoras de la Universidad.

También la experiencia de las entidades mediadoras en el sector servicios aconseja la constitución de un órgano colegiado –Comité OTRI– integrado por quienes directamente llevan la dirección y gestión. En principio no parece incompatible, aunque es inusual en este tipo de prestaciones mediadoras, la presencia de académicos en los ámbitos de dirección de la Oficina. Resulta aconsejable salvar la autonomía, procurando que no estén en puestos directivos quienes, al menos formalmente, podrían aportar servicios que configuren sus ofertas. El perfil adecuado para tareas de dirección y gestión, podría venir delineado por conocimientos y prácticas profesionales en ámbitos de la gestión de servicios, más concretamente las desarrolladas en el marco de entidades sin ánimo de lucro.

La planificación del desarrollo institucional pide determinar acciones a largo plazo, al ritmo de crecimiento real de las actividades de la Oficina de Transferencia.

En cuanto a la planificación de la estructura de personal, está sometida a los objetivos de actividades que se propongan realizar y a la situación del momento en que se planifique. La plantilla de personal no se agota en personas que con dedicación completa presten servicios a la Oficina. En la mediación, la figura de los colaboradores cobra especial importancia, pues quien mejor puede formular una oferta es, con frecuencia, la persona que conoce a fondo el con-

tenido del bien o del servicio que se ofrece. Los investigadores, o algún investigador con condiciones y capacidad de comunicar, puede ser una ayuda estimable para su misión.

Es necesario tener en cuenta la creciente complejidad de las relaciones en las que participa la OTRI, por ejemplo, en los ámbitos jurídicos y, más concretamente, fiscales. Un buen asesoramiento fiscal sobre la formalización de un proyecto de investigación puede motivar a la empresa o entidad para contratar los servicios del equipo investigador.

Con la atención puesta en un horizonte cada vez más próximo, la OTRI puede cumplir una función social muy importante, actuando como mediadora a favor de la promoción de nuevas profesiones que cubran necesidades apremiantes. Por ejemplo, en el ámbito de las ayudas a países necesitados de iniciativas sociales que permitan la formación de profesorado, el intercambio de estudiantes, las actividades en régimen de voluntariado, etc. La mediación para obtener recursos económicos con destino a actividades de desarrollo intelectual y cultural, es tarea en favor de la solidaridad que no está alejada de su función. No pocas veces la planificación de actividades de este tipo puede ir engarzada, o integrada, con otras que se afanan por el logro de rentabilidad económica inmediata. Hay que tener en cuenta que esta rentabilidad no está en relación directa con el tener o no ánimo de lucro; esto último dependerá del destino que se dé a los beneficios generados.

La planificación en cuanto acción que mira al futuro pide tener en cuenta la formación profesional de las personas que trabajan en la Oficina. Esta tarea no siempre es fácil de concretar, sobre todo por la diversidad de áreas de contenidos que son objeto de oferta y comprende su función. Sin embargo, esta dificultad es común en las mediaciones del sector servicios. Son resueltas poniendo la atención en los ámbitos de conocimientos que se consideran más próximos a la actividad específica del servicio, y en las herramientas o aptitudes que faciliten acceso a mejor información y capacidades para

poder cumplir eficientemente acciones de comunicación. Entre otras, se pueden señalar algunas áreas de perfeccionamiento profesional: técnicas de análisis del mercado de servicios, acciones de marketing relacional, fuentes de información y de documentación, conocimiento de idiomas, formación y uso adecuado de un banco de datos, técnicas de presentación y de participación en reuniones y sesiones de trabajo, preparación y evaluación de cuestionarios y encuestas, corrientes de pensamiento que influyen en el mercado donde opera.

El interés por el avance en la formación profesional de las personas es una de las notas que caracterizan la buena dirección, individual o colegiada.

En cuanto a los medios materiales y económicos, como objeto de planificación de la estructura, siguen en buena medida la pauta general aplicada en las empresas, con la distinción de cantidades destinadas a personal, inversiones, bienes fungibles, instalaciones, gastos generales, etc. En este aspecto, quizá se deba hacer especial referencia a las inversiones (o gastos, según los casos) que supone la adquisición de sistemas para fuentes de información, tanto en el ámbito de la investigación (propia y ajena) como en relación con los demandantes o destinatarios (potenciales o reales) de las acciones de la OTRI.

Actividad. La planificación de la actividad referida a la organización tiene como fin «prever qué deseo hacer». Es difícil señalar pautas de general aplicación, pues dependerá de la estructura y, sobre todo, del ámbito de acción que se trace. Sin embargo, hay un aspecto esencial en la planificación: la comunicación.

La relación entre oferta y demanda de los servicios de investigación universitaria, necesita una sólida planificación de las acciones de información y comunicación que se llevarán a cabo en un plazo determinado. Conseguir información, elaborarla, sintetizarla, son tres pasos indispensables para adoptar decisiones con garantía. Por otro lado, preparar mensajes sobre el servicio o servicios, di-

fundirlos por los medios o soportes adecuados al ámbito de comunicación que se quiere cubrir, son actualmente elementos indispensables para formular una oferta eficiente. Por lo general, las acciones de comunicación cuentan con la participación de profesionales de la publicidad, relaciones públicas, imagen, etc. Pero en este punto convendrá señalar que nadie mejor que la OTRI debe estar en condiciones de saber *qué quiere comunicar*. El contenido de la oferta debe estar en la base de la forma de ofertar. Comunicar una oferta veraz (es decir, que lo comunicado responda a la realidad) pide claridad en la formulación del bien o servicio que se ofrece.

Los primeros destinatarios de la actividad de comunicación son las personas que trabajan en la Oficina. Su participación en la elaboración del mensaje y en los planes de difusión es imprescindible.

Los investigadores y otras personas que trabajan en la Universidad son destinatarios preferentes de esta información. En este punto, se pueden aplicar las técnicas y medios habituales de comunicación intraempresarial: boletines, noticias por Intranet, etc.

Los destinatarios potenciales o reales configuran la comunicación externa o extraempresarial. La gama de medios de comunicación aplicable en este caso es la misma que en las actividades normales de carácter empresarial: medios impresos (boletines, folletos, circulares, publicidad en sus diversas manifestaciones, etc.) y audiovisuales (vídeos, Internet, etc.).

6.3.3. Control de la organización

El control de la gestión tiene caracteres especiales cuando se trata de realizar control de la propia organización. La experiencia pone de manifiesto que cualquier autoevaluación debe ser posterior a la valoración realizada por personas o entidades ajenas. Es aconsejable la realización de una auditoría a cargo de una empresa de esta naturaleza con práctica en el sector servicios. A la vista del informe de auditoría se podrán llevar a cabo acciones de control, tanto sobre la estructura como sobre su plan de actividades.

Estructura. El control de la estructura tiene como primera meta verificar el cumplimiento de los objetivos trazados para el desarrollo institucional. Concretamente, interesa conocer avances o retrocesos que se hayan producido en el ámbito de la autonomía, niveles de flexibilidad en las relaciones con los departamentos y órganos de gobierno universitarios, reconocimiento en ámbitos nacionales e internacionales, etc.

Uno de los aspectos importantes es evaluar la contribución de la Oficina a la mejor imagen pública de la Universidad en la que se inscribe. Se logrará un eficiente cumplimiento de su misión si favorece que el centro universitario sea foco de investigación de calidad. La imagen de la Universidad es la primera imagen de la OTRI en el mercado de la mediación. También la imagen de la empresa o entidad que demanda y acepta los servicios ofertados por la Oficina puede verse beneficiada por la imagen de la Universidad. El prestigio de ésta enriquece al de la empresa y viceversa; frecuentemente, la causa está en la *función OTRI* que, por cumplir con eficiencia la acción mediadora, aporta mayor y mejor imagen pública. ¿Cómo se puede evaluar ese aporte? No pocas veces resulta imposible; el reconocimiento, aunque silencioso, suele ser la mejor recompensa.

Algunas pautas permiten aproximarse a valorar la contribución de la Oficina a la imagen de la Universidad, por ejemplo: reflejo que en medios de comunicación social han tenido los servicios contratados; valoración científica de proyectos realizados; menciones en congresos; patentes y derechos de explotación; declaraciones de investigadores, empresarios, autoridades de la Administración Pública, expertos; posición que ocupa en el mercado de mediadores de investigación; presencia de sus directivos en reuniones y foros de mediación científica; nivel de consultas e información que le formulan.

La imagen es consecuencia de un conjunto de percepciones, muchas veces sutiles y poco tangibles, que a lo largo de un tiempo forman un patrimonio inmaterial sintetizado en una palabra: *presti-*

gio. Ese prestigio comienza y nace en la propia Universidad, al ser reconocida la *función OTRI* como beneficiosa para investigadores y para todas las personas que trabajan en los servicios del centro universitario.

El control de la imagen comienza por verificar los medios que se han puesto para alcanzar niveles de calidad. La difusión de los cometidos de la Oficina de Transferencia y de sus posibilidades de acción comienza por la comunicación personal, sigue con las relaciones en departamentos y servicios, culmina en los habituales medios impresos o audiovisuales; entre éstos, Internet ofrece excelentes oportunidades. El eco de la buena imagen alcanza a las tareas docentes y de investigación universitaria.

Actividad. El control de la organización referido a sus actividades, supone verificar los planes previstos. Además de las consideraciones anteriores al tratar del control en el ámbito de la oferta y en el ámbito de la demanda, ahora se hace referencia a la necesidad de comparar resultados con objetivos previstos. En este punto, es necesario conjugar planteamientos cuantitativos y cualitativos. No basta tener en cuenta el número de gestiones o de actividades de oferta que se han realizado; es prudente verificar si se ha logrado iniciar actividades en nuevos sectores que permitan atraer recursos hacia áreas de investigación (por ejemplo en el campo de las humanidades) hasta entonces no ofertadas. Las actividades que se realizan con ofertas en nuevas áreas de conocimiento tienen especial importancia.

Ámbitos de aplicación

En el apartado anterior se ha hecho un recorrido general por las tres grandes áreas –*oferta, demanda y organización*– a las que atiende el márketing, adaptadas al contexto de una OTRI universitaria. A continuación, se abordarán desde un enfoque práctico las tres fases que componen un plan de márketing. Para su puesta en marcha, los trabajos deberán estar orientados, en primer lugar, a conocer la estructura del organismo mediador y la actividad mediadora que está llevando a cabo –*fase de análisis*–, de modo que permitan plantear unos objetivos realistas. A continuación, se procederá a definir e implementar unas estrategias para alcanzar estos objetivos –*fase de planificación*–, acompañadas de medidas que permitan comprobar el correcto cumplimiento de las acciones emprendidas –*fase de control*.

Cualquier intento de implementar una estrategia de márketing debe partir de una realidad: las Oficinas de Transferencia universitarias no pueden ser abordadas como empresas de servicios especializados. Lo que se ha denominado *función OTRI* implica inevitablemente la puesta en marcha de una serie de prestaciones o actividades mediadoras, pero su peculiar naturaleza reside tanto en sus características como en sus destinatarios. Estas Oficinas tienen un cometido esencial: mediar entre dos entornos –el universitario y el empresarial– servir de VADO entre una institución generadora de conocimientos y las empresas o entidades que harán posible su uti-

lización por otros sectores sociales. Para alcanzar este cometido genérico, la OTRI no es un ente aislado, no es un eslabón suelto de una cadena rota. Su papel deberá estar definido dentro del organigrama y plan estratégico de la Universidad, puesto que son referencias obligadas al definir las acciones de marketing.

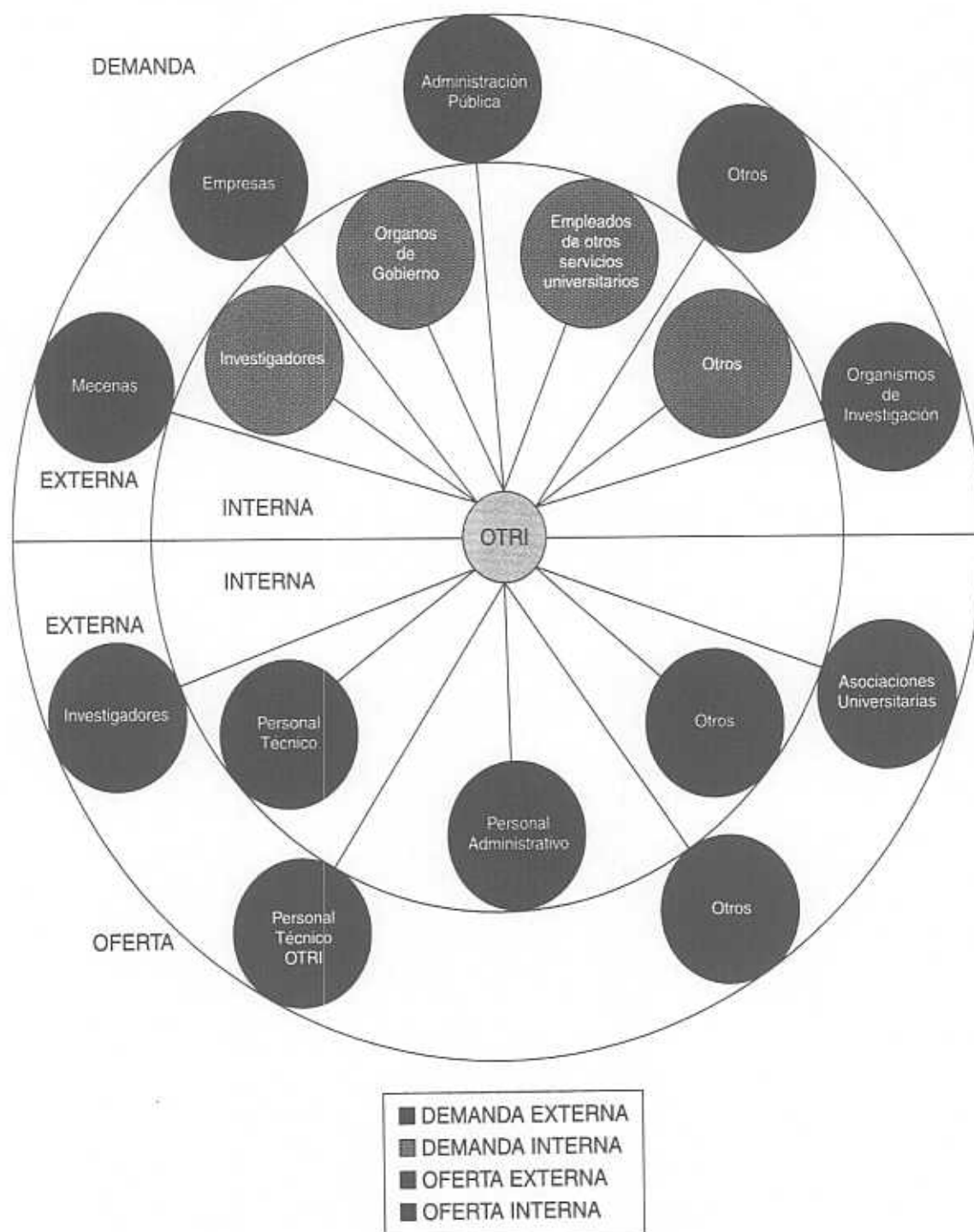
Por tanto, habrá que distinguir entre qué es *estructura del mediador* –OTRI– y la *actividad de mediación* que realiza. La estructura pide organización jurídica, configuración económica, encuadramiento académico. Es un ente organizado siguiendo las pautas de los prestadores de servicios de naturaleza mediadora. El VADO no es sólo actividad; es una estructura establecida que cumple una función al actuar tanto a nivel intrainstitucional como extrainstitucional.

Si bien la actividad de mediación define la razón de ser de las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación, ubicándose entre unos *clientes internos* –investigadores, y órganos de gobierno, entre otros– y unos *clientes externos* –empresas, instituciones públicas, otras universidades, etc.–, no conviene pasar por alto la realidad del día a día; su desarrollo y consolidación dentro de su organización matriz ha supuesto, en mayor o menor medida, asumir ciertas tareas administrativas, generalmente asociadas a la actividad puramente mediadora, que ocupan una parte importante de su quehacer y que será necesario considerar en el plan de marketing.

A título de síntesis previa se puede decir que el conjunto de relaciones que media una Oficina de Transferencia quedan enumeradas en el *Cuadro 7.1*.

Este cuadro quiere ser la puerta para adentrarnos en propuestas que la experiencia aconseja como útiles para llevar a cabo acciones de marketing, que contribuyan a potenciar la *función OTRI*. La complejidad de tal función y sus diferentes enfoques –acentuados por la variedad de situaciones de partida de cada Oficina–, unido a las potencialidades que ofrece el marketing para mejorar las re-

Cuadro 7.1.: Ámbitos de la actividad mediadora de la OTRI



Fuente: Elaboración propia.

laciones de intercambio entre las empresas y la investigación universitaria, hace difícil establecer un modelo único de implantación del área de marketing. El presente capítulo se centra en algunas de las características y utilidades de las herramientas básicas que el plan de marketing debe incluir: elaboración de una base de datos, análisis DAFO, diseño de una estrategia, etc. Los contenidos teóricos tienen el necesario complemento de ejemplos y modelos de informes, registros de bases de datos o encuestas, que pretenden servir de aproximación práctica al tema abordado. No deberán tomarse como referencias definitivas, sobre todo porque la realidad de cada Oficina de Transferencia universitaria es la que proporciona o inspira lo que deberá ser objeto de estudio. Por tanto, el objetivo de este capítulo es aportar experiencias y conocimientos para mejorar su configuración estructural y su actividad. Servir de ejercicio de reflexión para cuantos participen en el desempeño de la *función OTRI*: ellos pueden tomar estos contenidos como pistas y quizá adaptarlos en su contexto.

7.1. Fase I: Análisis

El marketing, utilizado como medio para alcanzar determinados objetivos, necesita arrancar con un completo conocimiento de la situación de partida de la organización. Clientes, capacidades, precios, entidades colaboradoras, servicios internos, etc. deben ser registrados y analizados de forma metódica para que puedan ser posteriormente utilizables.

El análisis consta de dos actividades bien diferenciadas. En primer lugar, la recogida de información a todos los niveles, utilizando las diversas fuentes, tanto internas como externas a la organización, trabajo que requerirá de actualizaciones constantes. En segundo lugar, la identificación de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades –análisis DAFO– que facilite la labor de establecer objetivos de marketing.

7.1.1. Análisis de partida

Herramienta fundamental de análisis para las Oficinas de Transferencia son las bases de datos. De su calidad dependerá que sirva para los propósitos de márketing que se plantearán en etapas sucesivas.

Sobre diseño y elaboración de bases de datos existe abundante literatura. Distintos enfoques y métodos pueden ser aplicados en esta tarea. Desde el punto de vista práctico, la base de datos deberá cumplir dos requisitos fundamentales que garanticen su operatividad:

1.—Deberá permitir el uso discriminado de información, diferenciando la de carácter confidencial —cuyo uso será exclusivamente interno— de aquella que puede ser difundida al exterior de la organización.

2.—Debe ser considerada una herramienta de trabajo y, como tal, su utilización y manejo estarán integrados en la rutina del día a día. Ello implica llevar a cabo una constante actualización de los datos, para lo cual es necesario dedicar recursos personales y materiales de la propia Oficina y de otros servicios de la Universidad.

No existe un modelo único y definitivo de base de datos. Su diseño estará presidido por el más difícil de los sentidos: *el sentido común*. Afecta a tiempo, recursos materiales, esfuerzos para su elaboración, planificación de su estructura, trabajos de recogida de datos, etc. Corresponde, por tanto, al personal de la OTRI decidir:

—*Qué* tipo de información considera necesario incluir en su base de datos.

—*Cómo* obtenerla: de los servicios de administración de la propia organización, por medio de encuestas a clientes o investigadores, de documentos de la Universidad, de información elaborada por competidores y disponible en diferentes formatos, etc.

—*Quién* puede colaborar en el proceso de recogida y tratamiento de datos: investigadores, personal de otros servicios de la Uni-

versidad, proveedores, asociaciones de antiguos alumnos, empresas clientes, etc.

Junto al siempre aconsejable uso del sentido común ya citado, el diseño de la base de datos requerirá la utilización de una aplicación informática flexible. Su operatividad dependerá de que garantice, al menos, las siguientes cinco prestaciones:

1.-Importación y exportación de datos, que permitirá aprovechar la información contenida en bases de datos ya disponibles.

2.-Diseño de informes personalizados, en función de las necesidades concretas que se planteen a la hora de utilizar la información.

3.-Búsquedas coherentes y completas, adaptadas a la terminología científica y de gestión que maneja la Oficina.

4.-Fácil actualización de datos obsoletos, para prevenir disfunciones que puedan producirse en el proceso y evitar trabajo manual.

5.-Alimentación y mantenimiento multipuesto, incluyendo la posibilidad de accesos parciales de información a otros colaboradores de la Universidad.

A lo largo de los epígrafes que siguen, se abordará el desarrollo de la estructura de una posible base de datos, representada en el Cuadro 7.2.

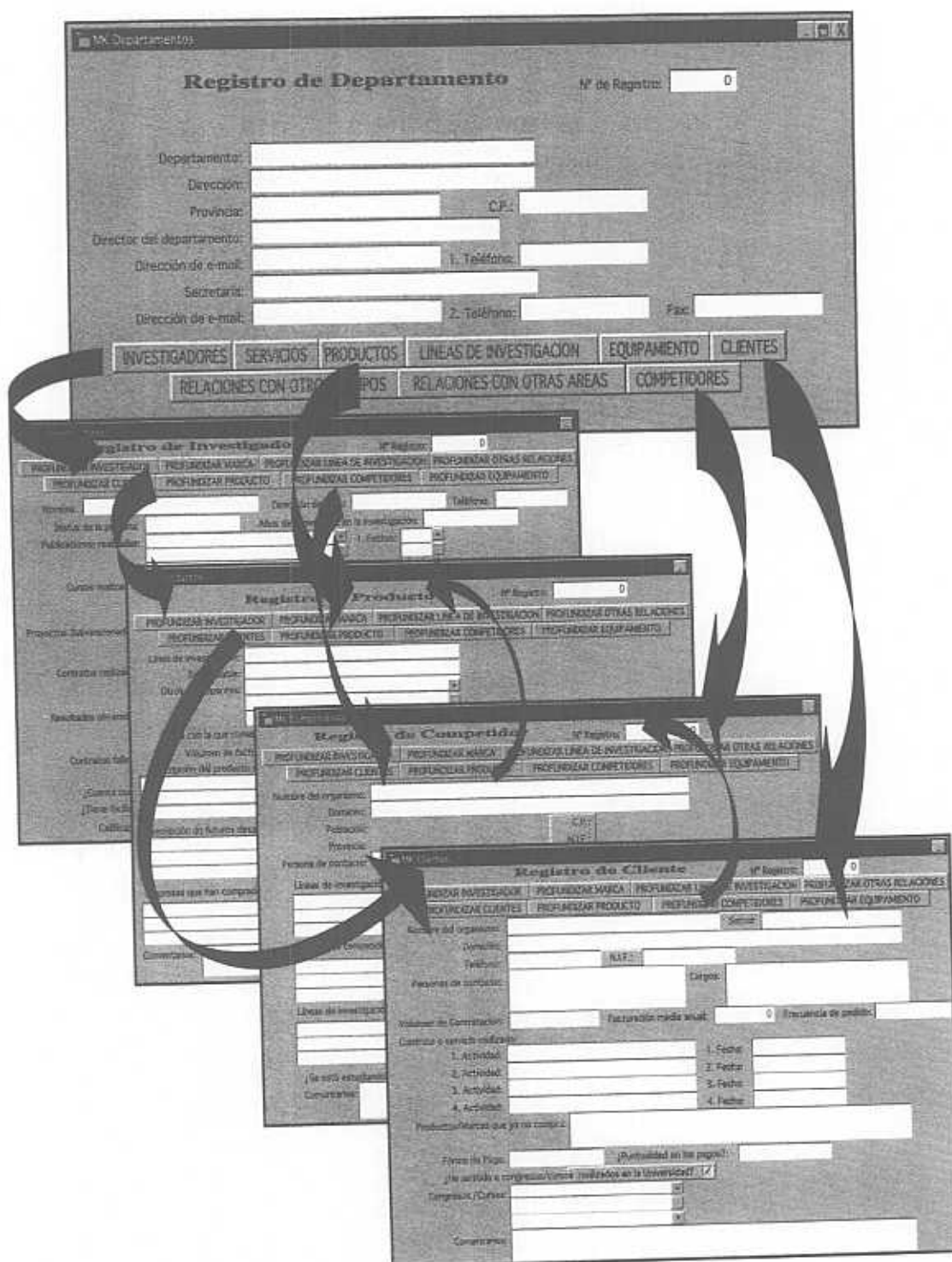
7.1.1.1. Análisis de la oferta

Oferta interna

En primer lugar, se analizará la oferta de servicios que la OTRI presta a su *mercado interno*: investigadores, órganos de gobierno de la Universidad, personas implicadas internamente en la actividad de la Oficina, etc.

Tal oferta abarcará el conjunto de actividades mediadoras y sus *asociadas*, las cuales deberán ser previamente catalogadas, obteniéndose un listado exhaustivo de los servicios que presta.

Cuadro 7.2.: Estructura de base de datos



Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo:

Un mediador tiene la tarea de llevar a buen puerto las negociaciones entre una universidad española y una empresa japonesa. Su función principal es asesorar sobre las posibles modalidades de acuerdo que mejor se adaptan a los intereses de las partes. Además, este mediador se ve en la necesidad de traducir del japonés al español y viceversa ciertos documentos. Aunque entre sus servicios no figura el de ejercer el papel de traductor, esta actividad sería «asociada» a su labor mediadora.

Tras abordar *qué hace* la OTRI, en segundo lugar deberá recurrirse a los clientes internos para obtener una información fundamental: *qué se conoce y qué se valora de la misma*. Se trata de responder a preguntas como: ¿Se sabe que puede prestar este servicio? ¿Qué servicios son los más utilizados por cada tipo de cliente? ¿Están satisfechos? ¿Cuáles son las deficiencias que detectan? ¿Qué mejoras introducirían? Estas cuestiones deben ser planteadas de forma adecuada, tarea nada fácil. Es decir, se afronta la naturaleza y la calidad percibida de los servicios, procesos que se captan y comprenden habitualmente de forma intangible.

Chistian Grönroos en su obra *Márketing y gestión de servicios* establece seis criterios de la buena calidad percibida en los servicios:

1.—*Profesionalidad y habilidad*: el cliente se da cuenta que todo el personal involucrado en la gestión del servicio tiene las capacidades necesarias para desarrollar su trabajo de manera profesional.

2.—*Actitud y comportamiento*: el cliente percibe buena voluntad por parte de los trabajadores para resolver los problemas que se puedan producir.

3.—*Accesibilidad y flexibilidad*: el proveedor da sensación de poder realizar el servicio en el momento que lo demande el cliente.

4.—*Fiabilidad y formalidad*: el cliente sabe que todo el personal involucrado en el servicio actúa teniendo en cuenta sus intereses (los del cliente).

5.—*Restablecimiento*: el cliente se da cuenta que en el momento que ocurre un imprevisto se toman medidas correctoras para mantener el control y establecer una solución.

6.—*Reputación y credibilidad*: los clientes confían en la actuación del proveedor y en el nivel de intercambio que suministra.

Teniendo en cuenta estas recomendaciones, para realizar el análisis de la oferta interna será necesario acudir a encuestas adaptadas a las particulares necesidades de los servicios de mediación, lo que requerirá en muchas ocasiones el asesoramiento profesional, al menos en el diseño de cuestionarios, tratamiento de la información obtenida y realización del trabajo de campo.

El Cuadro 7.3. ofrece un posible esquema diseñado para ordenar la información obtenida a través de una encuesta entre los investigadores de una universidad. Tanto la relación de los servicios

Cuadro 7.3.: Oferta interna, percepciones de la calidad de los servicios

OFERTA INTERNA		PERCEPCION DE LOS CRITERIOS DE BUENA CALIDAD:					
SERVICIOS	Persona de contacto	Profesionalidad y habilidad	Actitud y comportamiento	Accesibilidad y flexibilidad	Fiabilidad y formalidad	Restablecimiento	Reputación y credibilidad
Información sobre convocatorias públicas nacionales							
Información sobre convocatorias de la CE							
Asesoramiento para la presentación de propuestas a convocatorias públicas							
Gestión de proyectos europeos							
Actividades de promoción (mailings, eventos, visitas a empresas, etc.)							
Asesoramiento en contratos de I+D							
Negociación de contratos I+D							
Información sobre la marcha de los proyectos contratados							
Justificación económica de proyectos subvencionados							
Elaboración y edición de publicaciones periódicas							
Etc.							

Fuente: Elaboración propia.

como los criterios de calidad seleccionados, estarán adaptados a las necesidades particulares de cada Oficina:

Oferta externa

Se trata de elaborar un equivalente a la *cartera de productos* —real y potencial— que dispone la Universidad; es decir, capacidades, tecnologías, patentes, *know-how*, etc. susceptibles de ser comercializados.

Se incluirán igualmente las capacidades propias de la Oficina que puedan ser consideradas como oferta de servicios al exterior de la Universidad; por ejemplo, la realización de auditorías tecnológicas a empresas bajo contrato, un determinado servicio de información por el que se cobra conforme a tarifas, etc.

El conjunto o la interrelación de prestaciones que componen la oferta está vinculada a los investigadores y grupos de investigación de la Universidad. Este tipo de análisis es más que mera enumeración; deberá aportar indicadores sobre los productos que permitan valorar su bondad, rentabilidad, posición en el mercado y otras características intrínsecas.

Como los datos que se obtengan contendrán campos con información para uso exclusivamente interno, podrán incorporarse aspectos útiles a la hora de evaluar la oferta, que no sería recomendable que fueran conocidos por personas ajenas a la Oficina; por ejemplo: contactos que un investigador tiene con una determinada empresa, si es un hábil negociador, objetivos que le mueven, etc.

El *Cuadro 7.4.* propone uno de los tipos de registro que podría contener la base de datos referida a la oferta.

En primera instancia, la recogida de gran parte de la información necesaria sobre la oferta externa es labor que puede llevar a cabo el personal de la Oficina, con la colaboración de investigadores y otros servicios de la Universidad. En la mayoría de los casos, se tratará de ordenar, asociar o simplemente conseguir, datos ya exis-

Cuadro 7.4.: Registro de producto

Registro de Producto N° Registro: 0

PROFUNDIZAR INVESTIGADOR PROFUNDIZAR MARCA PROFUNDIZAR LINEA DE INVESTIGACION PROFUNDIZAR OTRAS RELACIONES
 PROFUNDIZAR CLIENTES PROFUNDIZAR PRODUCTO PROFUNDIZAR COMPETIDORES PROFUNDIZAR EQUIPAMIENTO

Línea de investigación:
 Responsable:
 Otros participantes:

Marca con la que comercializa:
 Volumen de facturación:

Descripción del producto desarrollado:	Investigador:	Fecha de inicio:	Fecha de terminación:	Ingresos
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Descripción de futuros desarrollos:

Empresas que han comprado este producto:	Fechas:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Comentarios:

Otros datos de interés:

- Seguimientos de los contratos
- Características de las ventas
- Coste del producto
- Precio de venta
- Etc.

Fuente: Elaboración propia.

tentes tanto en la propia OTRI como en la Universidad. Algunas de las posibles fuentes son:

–Memorias de investigación, informes internos disponibles sobre contratación con empresas, subvenciones recibidas, inversiones de la Universidad en nuevos laboratorios, etc.

–Conocimientos que el personal de la Oficina o colaboradores internos han adquirido en el desempeño de sus funciones.

–Contabilidad de la Oficina o de la Universidad (por ejemplo para el cálculo del coste de una línea de investigación determinada en términos de personal, instalaciones, etc.).

Como complemento de los datos anteriores, será conveniente identificar las ofertas que actúan como *marcas*, independiente-

mente de que estén legalmente reconocidas. Por ejemplo: oferta de investigación que realiza un determinado Departamento, un Instituto asociado a la Universidad, o incluso investigadores concretos. En ocasiones, el concepto marca se puede aplicar, de hecho, a la Universidad, Departamento, Instituto, e incluso investigador, porque tienen características propias de diferenciación, permanencia, homogeneidad, valor, verdad y reconocimiento. Estos atributos son percibidos por los clientes externos –reales y potenciales–, de aquí la necesidad de acudir a ellos para recabar información. Más adelante, al tratar del análisis de la demanda externa, se propondrá –al igual que se ha hecho para el análisis de la percepción de la oferta de servicios– la realización de una encuesta a medida, en la que será necesario incluir cuestiones que permitan conocer las características que son atribuidas a las marcas que se ofertan.

Un tercer frente de análisis son los competidores reales y potenciales, con los que compite la oferta investigadora y de servicios de la Universidad. Organismos públicos de investigación, otras universidades, empresas con departamentos de I+D, centros tecnológicos, por nombrar algunos, cubren una cuota de mercado en determinadas áreas que podría ser ocupada por la oferta de la propia Universidad.

Las fuentes para obtener información sobre los competidores pueden ser:

- Material promocional o informativo: memorias de investigación, páginas web, folletos, artículos en revistas especializadas, estadísticas o informes oficiales, etc.

- Información directamente recabada de investigadores, colaboradores internos, contactos externos, etc.

Convendrá tener en cuenta la competencia que afecta a la oferta de servicios propios de la OTRI, dirigida a empresas, instituciones públicas o cualquier otro organismo o persona ajeno a la Uni-

versidad. Son instituciones o personas que ofrecen servicios similares a nivel regional, nacional y -en determinados casos- internacional.

Dos ejemplos:

1.—*Una Oficina de Transferencia oferente de diagnósticos tecnológicos a empresas; su competencia puede ser: asesorías privadas, otras OTRI, cámaras de comercio, etc.*

2.—*El Departamento de Industria de un Gobierno regional pretende hacer un estudio sobre el nivel de innovación en las empresas del sector textil, para lo que publica una convocatoria pública de propuestas. Los competidores serán los mismos que en el caso anterior*

Este análisis previo deberá ser complementado con otra información relevante para tener una perspectiva de la propia posición en el mercado y del potencial. Por ejemplo, se podrá incorporar a la base de datos un apartado sobre los doctorandos de la Universidad potencialmente más valiosos; cuando se incorporen a la plantilla de la organización, reforzarán líneas de investigación existentes o crearán otras nuevas. También tendrían cabida como información complementaria personas o instituciones, que por distintas razones, pueden constituirse en potenciadores de la oferta externa: cámaras de comercio, distribuidores, otras OTRI, etc.

7.1.1.2. Análisis de la demanda

La base de datos de la demanda permite conocer los destinatarios reales y potenciales de la oferta. Como se indicaba en el capítulo anterior, es necesario tener en cuenta que quienes efectivamente demandan son personas, por tanto es conveniente incluir en este análisis todo cuanto pueda estar relacionado con ellas: persona

que establece el contacto, con la que se negocia, quién realiza la tramitación, etc. incluyendo, en su caso, valoraciones personales que puedan afectar a la relación y que podrán reflejarse en los campos para uso exclusivamente interno de la base de datos.

Demanda interna

Al igual que en la oferta, la OTRI atiende a clientes internos ubicados en el ámbito universitario –investigadores y órganos de gobierno de la Universidad, entre otros–, que serán demandantes tanto de servicios de intermediación como de tareas de contenido administrativo.

El análisis puede estar dirigido a obtener dos tipos de datos:

–*Cuantitativos*: clientes internos a los que cada servicio atiende, medios por los que se presta el servicio (correo electrónico, reuniones, vía telefónica, etc.), número de pedidos en un período de tiempo, etc.

–*Cualitativos*: aspectos que permitan conocer la calidad de los servicios prestados según son percibidos por sus destinatarios con el fin de clasificar la demanda real y potencial. La encuesta que ha servido para analizar la oferta interna aportará la información necesaria para clasificar o segmentar los clientes internos según los criterios que más convengan en cada caso.

El *Cuadro 7.5.* muestra un posible esquema de relación entre aspectos cuantitativos y cualitativos de la oferta.

Para clasificar la cartera de clientes internos, el trabajo de análisis deberá ser correctamente adaptado al contexto de cada Oficina. Aspectos como los servicios ofrecidos por otras unidades de la propia Universidad con los que se solapan, o las normas internas en cuanto a la obligatoriedad de tener que «pasar» por la OTRI para realizar ciertos trámites, por citar dos casos, serán determinantes a la hora de realizar valoraciones sobre las características de la clientela interna.

Cuadro 7.5.: Demanda interna, ponderación y satisfacción

DEMANDA INTERNA					
SERVICIOS	Nº DE SOLICITUDES	Nº DE SOLICITANTES	% DE SOLICITUDES	% DE SOLICITANTES	VALORACION DEL SERVICIO
Información sobre convocatorias públicas nacionales					
Información sobre convocatorias de la CE					
Asesoramiento para la presentación de propuestas a convocatorias públicas					
Gestión de proyectos europeos					
Actividades de promoción (mailings, eventos, visitas a empresas, etc.)					
Asesoramiento en contratos de I+D					
Negociación de contratos I+D					
Información sobre la marcha de los proyectos contratados					
Justificación económica de proyectos subvencionados					
Elaboración y edición de publicaciones periódicas					
Etc.					

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo:

Un investigador desea presentar una propuesta a un programa de I+D nacional. Si las normas de la Universidad establecen que, obligatoriamente, el proyecto debe contar con la revisión y aprobación final de la OTRI, no tiene sentido analizar la fidelidad de los clientes internos en relación con este servicio en particular. Sin embargo, la elaboración de la propuesta puede haber sido un trabajo exclusivo del investigador, por lo que no ha recurrido al asesoramiento de la Oficina. En este caso, convendría analizar si se trata de un cliente insatisfecho, si ha recurrido a otro tipo de asesoramiento a nivel interno, etc.

Demanda externa

En las labores de mediación, es de vital importancia el conocimiento detallado de los clientes que contratan —o pueden contratar— la oferta de investigación de la Universidad. Ese conocimiento permitirá una planificación de las actividades para ejecutarlas en etapas sucesivas. Variables como número de contratos, facturación, área de actividad, motivos de interrupción de las relaciones, costes, rentabilidad, incidencias en la relación, permitirán clasificar la cartera de clientes atendiendo a criterios que faciliten la toma de decisiones con estrategias adecuadas para cada categoría.

En este análisis se debe recoger, de nuevo, información relativa a las demandas de servicios propios que son realizadas por instituciones o individuos que se sitúan fuera del ámbito universitario. La mayoría de éstos serán también demandantes de investigación; sin embargo, habrá ocasiones en que una empresa o institución contrate servicios que no forman parte de la oferta de investigación universitaria.

Ejemplos:

1.—Una OTRI que es socio de un Centro de Enlace realiza labores de información, visitas, auditorías tecnológicas, por encargo de un cliente, en este caso la Comisión Europea.

2.—Una Oficina que edita una publicación periódica, cobrando una cuota a sus suscriptores.

Analizar la demanda implica, en primer lugar, la meticulosa tarea de recopilar y tratar datos. La propia contabilidad de la Universidad y otras fuentes internas deben servir para completar una base de datos con información básica, que permita conocer el historial de cada cliente externo en su relación contractual y cooperativa con la Universidad. Además, resultará útil añadir información sobre las vías por las que se entablaron los primeros contactos —antiguos alumnos, contactos de investigadores, la propia actividad promocional,

etc.— y si se mantiene otro tipo de colaboración, contractual o no con los clientes: intervención de directivos de una empresa en los actos que organiza la Universidad, si son proveedores, si participan en la difusión de bolsas de empleo, coincidencia con representantes universitarios en foros de discusión, comités de evaluación, comisiones consultivas, etc. La utilización de parte de estos datos será exclusivamente interna.

Un aspecto esencial es analizar el grado de fidelidad de los clientes. Los esfuerzos para la captación de nuevos clientes adquiere sentido en términos de rentabilidad cuando existe repetición en la demanda. La cartera de clientes fieles es uno de los activos más importantes en organizaciones de prestación de servicios de mediación. Algunos indicadores para calibrar el grado de fidelidad de un cliente son:

—*Retención*: porcentaje de clientes que son fieles porque están satisfechos (retenidos).

—*Novedad*: tiempo desde el último contacto o servicio.

—*Frecuencia*: tiempo entre dos contactos o servicios.

—*Antigüedad*: fecha de inicio de los contactos.

—*Cantidad*: importe monetario/años de antigüedad.

—*Referencias*: porcentaje de clientes que vienen por referencias de otros clientes, investigadores, amigos, etc.

Para disponer de información más completa sobre el alcance y características de la demanda, será recomendable realizar un trabajo de encuestas, contando con asesoramiento profesional. En líneas generales, esta actividad se centrará en dos cuestiones:

1.—Conocer el grado de satisfacción de los clientes sobre su experiencia en actividades de I+D realizadas con la Universidad, y los servicios de mediación: percepciones, expectativas no cumplidas, sorpresas.

2.—Analizar la demanda potencial: labores de prospección mediante técnicas estándar, adaptadas a las necesidades del caso concreto.

Un tipo de registro de cliente podría aproximarse al propuesto en el Cuadro 7.6.

Cuadro 7.6.: Registro de cliente

The image shows a screenshot of a software interface titled "MK Clientes" with a sub-header "Registro de Cliente". The interface includes several tabs: "PROFUNDIZAR INVESTIGADOR", "PROFUNDIZAR MARCA", "PROFUNDIZAR LINEA DE INVESTIGACION", "PROFUNDIZAR OTRAS RELACIONES", "PROFUNDIZAR CLIENTE", "PROFUNDIZAR PRODUCTO", "PROFUNDIZAR COMPETIDORES", and "PROFUNDIZAR EQUIPAMIENTO". The "PROFUNDIZAR CLIENTE" tab is active. The form contains the following fields:

- Nº Registro: 0
- Nombre del organismo: [] Sector: []
- Domicilio: []
- Teléfono: [] I.F.: []
- Personas de contacto: [] Cargos: []
- Volumen de Contratación: [] Facturación media: [] Frecuencia de pedido: []
- Contrato o servicio realizado:
 - 1. Actividad: [] 1. Fecha: []
 - 2. Actividad: [] 2. Fecha: []
 - 3. Actividad: [] 3. Fecha: []
 - 4. Actividad: [] 4. Fecha: []
- Productos/Marcas que ya no compra: []
- Forma de Pago: [] ¿Puntualidad en los pagos?: []
- ¿Ha asistido a congresos/cursos realizados en la Universidad? ☒
- Congresos /Cursos: []
- Comentarios: []

A large black arrow points from the "PROFUNDIZAR CLIENTE" tab to a callout box on the right. The callout box is titled "Otros datos de interés:" and lists the following items:

- Nº de empleados
- Disponibilidad de departamento de I+D
- Volumen de ventas
- Areas de negocio
- Etc.

Fuente: Elaboración propia.

El tratamiento adecuado de la información obtenida, permitirá una amplia gama de segmentaciones de clientes, identificar oportunidades e, incluso, descubrir características de marca en elementos de la oferta de I+D universitaria. Esta información es fundamental para los trabajos posteriores del plan de márketing: fijación de objetivos, planificación de estrategias y control.

7.1.1.3. Análisis de la organización

Como se ha indicado repetidas veces, la OTRI es una entidad que tiene por función propia mediar entre los intereses de la Universidad y los de los demandantes de investigación. Esta función es independiente de su naturaleza jurídica, pero se toma como presupuesto básico, a estos efectos, que está integrada en una estructura universitaria.

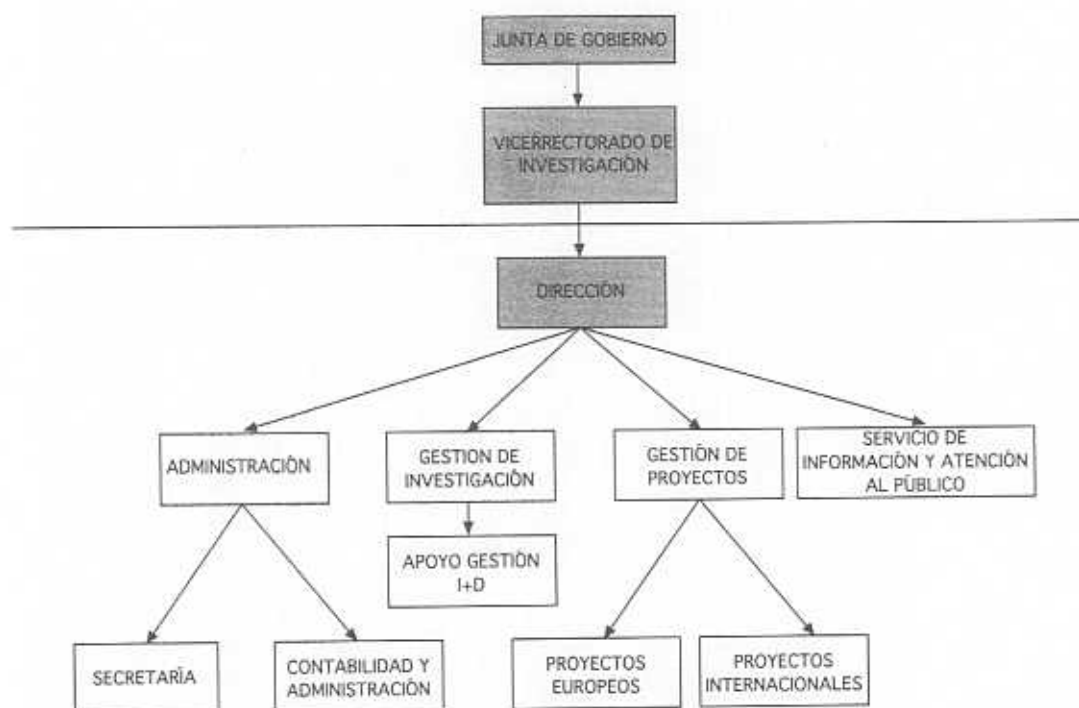
El análisis de la organización abarca tres aspectos fundamentales:

Estructura

Deberá definirse la posición que ocupa la Oficina en el entramado de relaciones y competencias de la estructura de una Universidad. Su naturaleza jurídica, su posición dentro del organigrama general de la Universidad, los poderes y funciones que le han sido encomendados por los órganos de gobierno universitarios para desempeñar su papel mediador, son, entre otros, aspectos que merecen atenta reflexión. Un primer punto de análisis lo constituye el plan estratégico de la Universidad.

Una vez clarificados los puntos de engarce con el resto de la estructura universitaria, se podrá elaborar el organigrama operativo de la Oficina. Una hipótesis es la señalada en el *Cuadro 7.7.*

Cuadro 7.7.: Posible organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Elementos

Los elementos se pueden agrupar en prestaciones personales y medios materiales a disposición de la Oficina para desempeñar su función correctamente y que deberán estar inventariados: elementos técnicos, espacio físico, elementos disponibles en otras entidades, etc. El *Cuadro 7.8.* muestra un modelo de este tipo de inventarios.

Cuadro 7.8.: Inventario de medios materiales

MEDIOS DE OTRA PROPIEDAD USADOS POR LA OTRI

- ✓ Bibliotecas
- ✓ Sistemas de videoconferencias
- ✓ Salones de actos
- ✓

MEDIOS PROPIOS DE LA OTRI

- ✓ **Espacio físico:**
 - Metros cuadrados disponibles.
 - Distribución: oficinas, archivos, almacén, etc.
- ✓ **Equipos de oficina:**
 - Fax, teléfonos, máquinas de escribir, fotocopiadoras, etc.
- ✓ **Equipos informáticos:**
 - Ordenadores, impresoras, scáners, líneas RDSI, etc.
- ✓ **Otros elementos:**
 - Manuales, software, etc.
- ✓ Etc.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad


En relación con las personas, es oportuno concretar el cometido de cada una dentro de la *función OTRI*. Conviene verificar su satisfacción en las tareas que realizan y hasta qué punto coinciden con las definidas para cada puesto de trabajo. Esto dará una visión de las tareas de cada empleado, hacia dónde están enfocadas -vertiente interna o externa-, si son las que se habían fijado para ese pues-

to concreto, niveles de satisfacción personal de los empleados y si se aprovecha el potencial de cada uno.


El Cuadro 7.9. propone un esquema de informe sobre plantilla y actividades, que deberá ser completado con el conjunto de valoraciones que cada organización decida para analizar su personal.

Cuadro 7.9.: Informe de plantilla y actividad

ESQUEMA DE UN POSIBLE CONTINGENTE HUMANO DE UNA OTRI IMAGINARIA							
TIPO	FUNCIONES	%	DATOS CONTRATO			DATOS PERSONALES	
			CONTRATO	HORAS	ANTIGÜEDAD	FORMACIÓN	VALORACIONES
PERSONAL DIRECTIVO							
	Informes y relación con órganos de gobierno						
	Establecimiento de estrategias						
	Supervisión general						
	Gestión de personal de la OTRI						
	Asesoramiento general al investigador						
	Relaciones institucionales						
	Etc.						
PERSONAL TÉCNICO							
	Asesoramiento para la participación en convocatorias europeas y para la preparación de proyectos europeos						
	Asesoramiento para la participación en convocatorias nacionales y regionales y para la preparación de proyectos nacionales y regionales						
	Redacción de contratos						
	Seguimiento de contactos con empresas						
	Elaboración y control de presupuestos						
	Gestión de patentes y marcas						
	Organización de jornadas, exposiciones, ferias, etc.						
	Publicaciones, boletines, etc.						
	Seguimiento prensa						
	Etc.						
PERSONAL ADMINISTRATIVO							
	Elaboración y control presupuesto general de la OTRI						
	Supervisión de la contabilidad						
	Control de tesorería						
	Mantenimiento Web						
	Alimentación de bases de datos						
	Atención de consultas e información contable y administrativa						
	Justificación de proyectos europeos, nacionales y regionales						
	Gestión de calle (bancos, organismos, etc.)						
	Etc.						
PERSONAL DE SECRETARÍA							
	Atención de la recepción						
	Atención telefónica						
	Correspondencia						
	Redacción de cartas						
	Transcripción de informes						
	Etc.						



- Adecuación al puesto
- Rendimiento
- Satisfacción
- Etc.

- 
- Adecuación al puesto
 - Rendimiento
 - Satisfacción
 - Etc.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Análisis DAFO

Un segundo ámbito de estudio en la fase de análisis es detectar los aspectos positivos y negativos en el funcionamiento real de la Oficina. A estos efectos, el *análisis DAFO* (*Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades*) es una herramienta útil para obtener conclusiones sobre la situación actual y poder plantear objetivos de marketing.

Para identificar los cuatro grupos de aspectos que componen este análisis es necesario disponer de información lo más completa posible. El trabajo de acopio de información y elaboración de la base de datos realizado hasta el momento, proporcionará –siempre en función de su grado de avance– un panorama del *entorno* en el que se desenvuelve la OTRI. Es el momento de reflexionar sobre los factores de su *microentorno* –investigadores, estructura universitaria, proveedores, clientes, etc.–, que afectan o pueden afectar al desempeño de su función; pero también sobre los aspectos que componen su *macroentorno*, como son: factores demográficos, sociales, legales, políticos o medioambientales.

Es aconsejable orientar este ejercicio de reflexión desde una perspectiva global, por lo que es preciso considerar las interrelaciones entre los distintos tipos de información de que se dispone –oferta externa, clientes internos, competidores, colaboradores, medios propios, cuestiones organizacionales, etc.– dentro de una misma lógica inductiva. Los resultados del análisis constarán en un documento escrito que conocerán todas las personas implicadas en el desarrollo del plan de marketing.

Seguidamente, se hace una aproximación a los cuatro elementos que componen el análisis DAFO, acompañada, a modo de ejemplo práctico, de un esbozo de lo que podría ser un análisis de este tipo realizado por una hipotética Oficina de Transferencia universitaria. Conviene recordar que el objetivo de esta tarea es identificar los puntos críticos que sirvan de apoyo a una posterior fase de planificación, entendiendo como «crítico» todo aquello que es «oportuno para algún fin». El ejemplo se refiere a una Oficina que, en la

fecha en la que se lleva a cabo el DAFO, ha realizado ya una encuesta a sus clientes internos y ha diseñado una base de datos que, aunque todavía incompleta, proporciona información utilizable para este cometido. Además, se han recopilado –a nivel interno y externo– diversos documentos oficiales, recortes de prensa, estudios, etc. que serán tenidos en cuenta. Sin pretensiones de ofrecer una visión detallada de cada aspecto incluido en este hipotético análisis, las figuras que acompañan a cada apartado exponen ejemplos de algunos de los puntos críticos detectados.

Fortalezas y debilidades

Una OTRI debe entender por fortalezas las capacidades, recursos o cualquier otra ventaja competitiva que puedan ser utilizados para aprovechar las oportunidades o superar las amenazas que se presentan –o pueden presentarse– en el desempeño de su labor de mediación.

El análisis de fortalezas en el caso elegido como hipótesis podría tener la estructura expuesta en el *Cuadro 7.10*.

Las debilidades son todo cuanto limita –o puede llegar a limitar– la capacidad de la Oficina de Transferencia para realizar la función mediadora que le ha sido asignada. Son posibles ámbitos de mejora para el cumplimiento de la función, por tanto, para la Universidad.

Siguiendo con el ejemplo, una muestra está recogida en el *Cuadro 7.11*.

Amenazas y oportunidades

Mientras que las debilidades y las fortalezas responden a la situación real y presente –y, por lo tanto, analizable– las amenazas y oportunidades hacen referencia a la valoración de los comportamientos de los diferentes entornos que afectan a la organización, dando lugar a tareas prospectivas.

Las amenazas aparecen en el arriesgado horizonte del entorno

Cuadro 7.10.: Posibles fortalezas de una OTRI

Fortalezas: Organización <ul style="list-style-type: none">✓ Personal técnico bien formado. El gasto en formación por persona empleada es superior al de la media de 12 OTRI consultadas.✓ Moderno equipamiento de oficina e informático.✓ Emplazamiento físico adecuado. Fácil acceso a la Oficina para clientes internos y externos.✓ Etc.	Fortalezas: Mercado interno <ul style="list-style-type: none">✓ Un 95% de los investigadores recurren normalmente a la OTRI en busca de asesoramiento técnico de todo tipo.✓ Los investigadores perciben "buena voluntad" en el personal de la OTRI.✓ Especialmente valorado el asesoramiento prestado para la gestión de proyectos europeos, pese a la escasa demanda de este servicio.✓ Etc.
	Fortalezas: Mercado externo <ul style="list-style-type: none">✓ Departamento de Informática: los contratos con empresas se han incrementado en un 120% en los últimos 4 años.✓ Grupo de investigación sobre enfermedades cardiovasculares (Dr. García): 2 líneas de investigación pioneras en España.✓ Los departamentos de investigación del área de Agrobiología son percibidos por el entorno como marca. Imagen de calidad y modernidad.✓ Etc.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7.11.: Posibles debilidades de una OTRI

Debilidades: Organización <ul style="list-style-type: none">✓ Duplicidad de competencias: deficiente coordinación con otros servicios de la Universidad.✓ Falta de espacio físico: causa de incomodidades y conflictos.✓ Personal técnico insatisfecho por trabajo rutinario y poco creativo. Sensación de desaprovechamiento de sus capacidades.✓ Etc.	Debilidades: Mercado interno <ul style="list-style-type: none">✓ Quejas de los investigadores sobre la lentitud en la tramitación de sus propuestas de proyectos.✓ La información sobre estados de cuentas de proyectos es poco clara.✓ La información sobre convocatorias es caótica: unas veces les llega de varias fuentes (internas y externas) y otras veces se enteran tarde.✓ Etc.
	Debilidades: Mercado externo <ul style="list-style-type: none">✓ Departamento del área de Agrobiología: el 95% del volumen de contratación con empresas son servicios técnicos de analítica.✓ El ratio de proyectos europeos conseguidos (durante la vigencia del IVPM) respecto del total de proyectos subvencionados es 1 de cada 40. La media de las universidades en España es 1 de cada 17.✓ Etc.

Fuente: Elaboración propia.

en que realiza su función, afectándola negativamente. La aparición de un nuevo competidor en el mercado, el fortalecimiento de los rivales ya existentes, cambios en el entorno legislativo, laboral, económico, demográfico, etc. suelen constituir amenazas ante las que se deberá reaccionar. Sus efectos en el desempeño de la *función OTRI* pueden traducirse en aspectos como menor rentabilidad de los esfuerzos, dificultades para mantener clientes, incremento de los recursos destinados a desempeñar su función, pérdida de cuota de mercado, etc. Una debilidad interna también constituirá una amenaza desde el momento en que reduce la capacidad de acción y reacción.

Algunas de las amenazas detectadas podrían ser las que se incluyen en los informes del *Cuadro 7.12*.

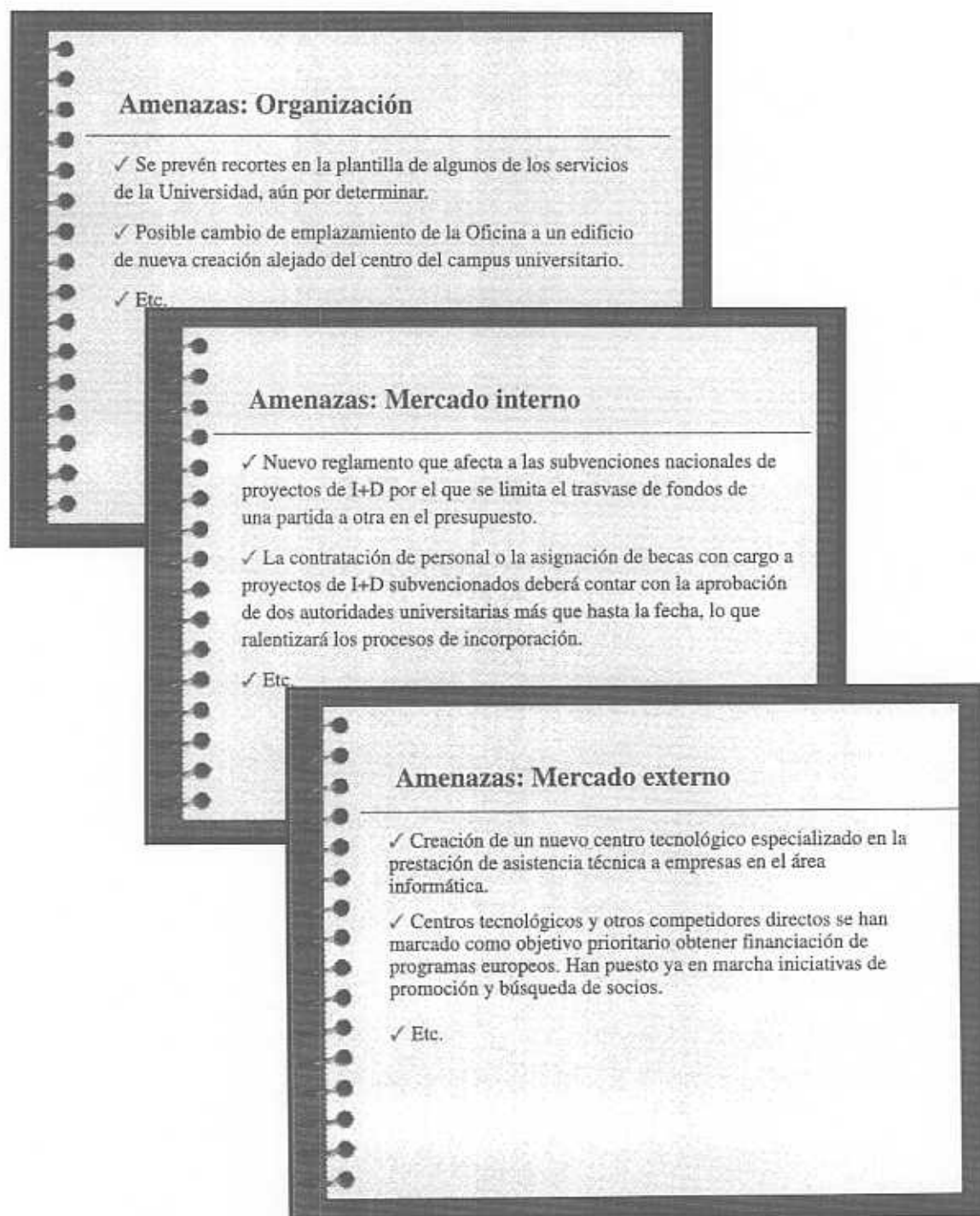
Constituyen oportunidades todo lo que sea capaz de generar ventaja competitiva. Pueden venir motivadas por la explotación de una fortaleza propia, el aprovechamiento de una debilidad externa, o una necesidad detectada en el entorno.

El *Cuadro 7.13*. indica algunas de las oportunidades de la Oficina del ejemplo.

7.2. Fase II: Planificación

El análisis realizado desemboca en decidir los objetivos que se quieren conseguir en el desempeño de la *función OTRI*, y las estrategias adecuadas para alcanzarlos; es decir, poner en marcha el *plan de márketing*. Este plan debe estar integrado dentro del *plan estratégico* de la Universidad, en consonancia con la misión que lo inspira. En términos prácticos, el plan de márketing será un complemento, una parte de la planificación global, centrada en los aspectos de gestión y comercialización de la investigación.

A continuación, se hace un recorrido por los elementos básicos que deben incorporarse en un plan de márketing de una Oficina universitaria y las tareas necesarias para su elaboración. Tampoco se

Cuadro 7.12.: Posibles amenazas de una OTRI

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7.13.: Posibles oportunidades de una OTRI

Oportunidades: Organización <ul style="list-style-type: none">✓ Cambios en el organigrama universitario y en las competencias asignadas a los diferentes servicios. Es previsible que a la Oficina se le encomiende nuevas funciones relacionadas con actividades de mediación que hasta la fecha venían realizándose por otros servicios.✓ Etc.
Oportunidades: Mercado interno <ul style="list-style-type: none">✓ Adquisición por el servicio de compras de la Universidad de una nueva herramienta informática que permitirá mejorar la gestión de pedidos.✓ Novedades en convocatorias públicas nacionales de proyectos de I+D. Las universidades podrán optar para el cálculo de presupuestos entre las fórmulas de costes totales o costes marginales.✓ Etc.
Oportunidades: Mercado externo <ul style="list-style-type: none">✓ Nuevo programa nacional para incentivar la cooperación entre empresas y centros de investigación en áreas biomédicas.✓ Iniciativa del Gobierno regional para promover la participación de grupos de investigación locales en el VPM. Se subvencionará la presentación de propuestas.✓ Etc.

Fuente: Elaboración propia.

pretende hacer un estudio exhaustivo de las posibilidades que ofrecen cada uno de estos elementos, sino señalar los aspectos relevantes que puedan ayudar a los ejecutores de un plan de marketing, para adaptarlo al contexto de su Universidad. La inclusión de un ejemplo de línea de actividad, aplicado por la hipotética OTRI utilizada en el análisis DAFO del punto 7.1.2., se aplica a un ámbito particular, como es el de los proyectos europeos. Esto puede facilitar la concreción de elementos, sin perjuicio de las variantes y matices que cabría añadir en función de cada realidad universitaria.

7.2.1. Fijación de objetivos

La planificación de marketing no puede perder de vista los objetivos y retos que la misión universitaria propone en sus relaciones con el entorno, las prioridades en que se escalonan y las distintas maneras en que han sido expresados. La misión de la Universidad como institución marcará el camino para la fijación de objetivos de marketing: propósito de servicio a la sociedad, principios generales que orientan a la organización en este fin, normas de comportamiento y los valores que ha decidido encarnar y sobre los que se sustenta. Estos serán los pilares de toda acción de marketing que se decida emprender.

Ejemplo:

Una Universidad, cuya misión genérica es prestar un servicio a la colectividad por medio de la educación y el avance científico, haciendo de la Universidad un espacio común de enriquecimiento y conocimiento mutuo—tal y cómo se establece en sus estatutos o documentos fundacionales— se ha fijado, entre otros, los siguientes principios estratégicos:

—Ofrecer una educación avanzada, adoptando técnicas y prácticas de vanguardia, para capacitar a hombres y mujeres en condiciones de afrontar los retos de un

mercado laboral exigente y que demanda buenos especialistas.

—Contribuir a la modernización del entorno económico, poniendo a su disposición aquellas aplicaciones derivadas de los conocimientos científicos que posee.

—Profundizar en el conocimiento de las disciplinas que constituyen su oferta formativa, de manera que garantice la correcta puesta al día de los planes de estudio.

En concordancia con sus estrategias, se plantean políticas de actuación; por ejemplo, fomentar acuerdos de colaboración con empresas de la región para prácticas de estudiantes de último ciclo, poner en marcha módulos de formación destinados a mejorar las capacidades profesionales de antiguos alumnos, facilitar el intercambio de estudiantes con otras universidades extranjeras, potenciar la cooperación con grupos de investigación extranjeros, e impulsar la investigación bajo contrato con empresas.

Algunos de los valores que componen la cultura de la Universidad serán el diálogo, la apertura de miras, y el respeto al compromiso adquirido.

La misión operativa de esta Universidad imaginaria justifica que uno de los objetivos que se decida incluir en el plan de marketing sea fomentar la participación de sus grupos de investigación en programas europeos de I+D. Esto supone un marco idóneo para fomentar la cooperación internacional en investigación y permite ofrecer nuevas posibilidades de colaboración con las empresas del entorno. Además, el Programa Marco de I+D comunitario tiene como objetivos buscar soluciones a los problemas reales de la sociedad europea —salud, medio ambiente, educación, etc.—, la creación de un espacio común europeo de investigación. Todos estos objetivos son compatibles con las estrategias, políticas de actuación y valores de la Universidad.

En lo que respecta a los objetivos del plan de márketing, el análisis DAFO que antecede a toda planificación ha proporcionado un panorama de la situación en la que se debe actuar. Partiendo de las debilidades de la competencia que han sido identificadas, fortalezas propias, amenazas del entorno, etc., se fijarán unos objetivos que ejerzan de señalizadores de la situación que se desea alcanzar en un plazo de tiempo determinado.

Los objetivos pueden ser de naturaleza y dimensión diversas: reducir los costes de difusión interna de información sobre convocatorias públicas de proyectos de I+D, potenciar una determinada línea de investigación para mejorar la oferta, ocupar parte de la cuota de mercado que tiene un competidor en un área concreta. Por esto será necesario establecer prioridades, que ayudarán a definir e implementar estrategias claras y eficaces.

La experiencia sugiere determinar exclusivamente objetivos que cumplan cuatro características, para ser útiles al plan de márketing de una OTRI:

- 1.-Cuantificables en tiempo y resultado, incluso los objetivos intangibles que afecten a percepciones, imagen de marca, etc.
- 2.-Alcanzables y realizables según la dimensión de la Oficina.
- 3.-Que representen un desafío para las personas implicadas en su consecución.
- 4.-Que estén al servicio de los objetivos generales de la Universidad.

Retomando el ejemplo anterior, el plan de márketing ha fijado como línea de actuación incentivar la participación de los grupos de investigación de la Universidad en programas europeos de I+D. La recopilación de datos que facilitan los esquemas incluidos en los Cuadros 7.10. a 7.13. del apartado anterior, permiten una síntesis del análisis DAFO, clave para la decisión con mayores garantías de acierto.

Ejemplo:

Entre otras reflexiones, cabría hacer las siguientes: respecto a otras universidades, se sabe que la Universidad consigue pocos proyectos europeos. Sin embargo, los investigadores valoran positivamente el servicio que la OTRI ofrece en este ámbito. Por otra parte, es sabido que las propuestas presentadas a los programas europeos de I+D, especialmente al Programa Marco, deben tener un componente alto de aplicación, y que es positivamente valorada la participación de empresas en el consorcio. Por esta razón, la Universidad incrementará su oferta de servicios, planteando nuevas posibilidades de cooperación. Además, existen incentivos públicos y amenazas de competidores que deberán ser considerados en la definición de estrategias. Por otra parte, entre sus fortalezas, la Oficina cuenta con recursos humanos infrautilizados en este ámbito de actuación, lo que quiere decir que para la consecución del objetivo que se proponga podrá recurrir a potencialidades ya disponibles.

El objetivo que se decide establecer es presentación de 20 propuestas en el próximo año; 10 de ellas deben contar con participación de empresas locales.

Conviene subrayar la importancia de la fase de fijación de objetivos, tanto por las implicaciones que tendrá para la OTRI en el desempeño de su función, como por la incidencia en el futuro de la Universidad. Hay otros parámetros que deben ser tenidos en cuenta como objetivos del plan de márketing: los relativos a las consecuencias en la marca y el posicionamiento de la Universidad.

7.2.2. Posicionamiento y marca

El logro de los objetivos que constituyen el eje de las actividades de márketing, debe ser coherente con el posicionamiento que se

desea mantener en los distintos ámbitos en los que se halla la organización. Tanto las características de los servicios internos que gestiona como las relaciones externas que mantiene, deben ser reforzados por las acciones de *márketing*. Configuran la percepción por los clientes internos y externos de la Oficina de Transferencia. En este sentido, la materia prima para la fijación de un posicionamiento distintivo en cada Oficina universitaria serán los valores asociados al quehacer organizativo (honestidad, eficiencia, actitud de servicio, etc.), a la misión de cada Universidad, a características distintivas de su prestación de servicios, a características básicas de la capacidad de investigación del personal y equipos investigadores (excelencia, experiencia, capacidad innovadora, liderazgo tecnológico, etc.).

Desde el punto de vista de la gestión de *márketing*, es fundamental que haya mecanismos capaces de activar esas asociaciones a valores en la mente del cliente en particular, antes, durante y después de su relación con la organización. Cada cliente tiene una experiencia limitada en esta relación, pues gira normalmente en torno a productos y servicios concretos. Esos mecanismos, en la mayoría de los mercados, son las marcas. Por este motivo, es necesario que la Oficina de Transferencia gestione de forma adecuada sus ofertas en términos de marca, tal y como se ha expuesto en un capítulo anterior, independientemente de que algunas puedan ser marcas registradas o no.

Desde esta perspectiva, se debe tomar decisiones sobre qué marcas desea promover, tanto interna como externamente. De hecho, en muchos casos debe gestionar marcas, e incluso activos que funcionan como marcas en el mercado.

Para los clientes externos —empresas, instituciones públicas, etc.— la marca que ya existe, asociada a valores más o menos positivos, es la de cada Universidad, la de grupos de investigación o centros particulares dentro de la Universidad, e incluso investigadores concretos. Son estas marcas las que, para gran parte de los po-

tenciales clientes, determinan la valoración del posible contenido de la oferta universitaria. Es necesario identificar los atributos de cada una de esas marcas en el mercado, para poderlos gestionar adecuadamente. La marca de la OTRI puede ser en este sentido más o menos secundaria, según el tipo de relación. En algunos casos, refuerza ciertamente los valores percibidos de la marca institucional —por ejemplo, de la Universidad—; en otros, puede suplir algunas carencias de esa marca institucional, «representando» a marcas de menor nivel —facultades, departamentos, grupos de investigación, etc.—, pero con mejor valoración en el mercado. Sea como fuere, es tarea de la Oficina construir su marca hacia el exterior, añadiendo valor y reforzando los atributos positivos de las marcas con las que trabaja.

Para los clientes internos —órganos de gobierno de la Universidad, departamentos y equipos de investigación, etc.— tienen aplicación las indicaciones anteriores, pero de forma distinta. Todos ellos «hacen» marca de Universidad con sus actividades, y, en muchos casos, son promotores de marcas específicas en torno a las cuales debe realizarse la mediación. De hecho, la marca verdaderamente importante en este caso es la marca de la OTRI, reflejada en sus actividades diarias de prestación de servicios, gestión de información, promoción de la actividad investigadora, etc. Desde esta perspectiva, dicha marca debe ser percibida internamente con claridad, debe ajustarse a las percepciones que sobre la Universidad y sus capacidades de investigación tienen los clientes internos. Es aconsejable promover activamente el valor de la marca OTRI en el ámbito interno de la Universidad, con actividades de comunicación, mejora en la puesta a disposición de sus servicios, presencia en la actividad diaria de los investigadores y del resto de la comunidad universitaria.

El éxito de la gestión de marcas de una Oficina tiene que ver en gran medida con su capacidad para hacer perceptible, en los diferentes públicos a los que sirve, el valor generado por la asociación de esas marcas que suscitan distintos niveles de adhesión. En mu-

chos casos, tendrá que ver también con su capacidad para crear marcas en torno a actividades o capacidades sobresalientes, o modificar percepciones de marca negativas o asociadas excesivamente a habilidades individuales difícilmente manejables. Desde este punto de vista, decisiones sobre la potenciación de la marca corporativa, sobre marcas de productos o áreas de actividad específicas, o sobre el mantenimiento de una cartera de marcas más o menos amplia, por citar tres ejemplos de decisiones estratégicas, son cruciales para el éxito de la gestión de márketing.

Ejemplo:

En el supuesto antes sugerido, el objetivo fijado era conseguir presentar 20 propuestas, 10 de ellas con participación empresarial. Ahora deberá ser completado con los fines que la organización se proponga y que aludan, en primer lugar, a la marca genérica, la de la Universidad, con sus atributos propios: seriedad, perspectiva internacional, compromiso, servicio a la comunidad. En segundo lugar, a los de la propia marca de la OTRI: seriedad en la gestión, habilidad para el aprovechamiento de nuevas oportunidades, actitud proactiva de cara al cliente. En último término, será conveniente tener en cuenta los objetivos que se desean conseguir respecto a las marcas específicas que componen la oferta científica, como sería el caso de los departamentos del área de Agrobiología que incluye el ejemplo. Éstos son percibidos por el entorno como una marca, con atributos de innovación, especialización, calidad.

En la Oficina del ejemplo, las propias características de los programas europeos –investigación en cooperación con socios de otros países, atención a problemas y necesidades claves de la sociedad europea, la envergadura económica de los proyectos financiados, la selección

de los proyectos dentro de un exigente régimen competitivo, etc.— permitirán reforzar algunos de los atributos de las marcas en los tres niveles: perspectiva internacional y servicio a la comunidad de la marca genérica, aprovechamiento de nuevas oportunidades y actitud proactiva de cara a la empresa y el investigador en la marca OTRI, y los de innovación, especialización y calidad de la marca «Agrobiología». Conviene adelantar que la fijación de objetivos de marca requerirá medidas específicas de control y evaluación de intangibles.

Una vez tomados en consideración estos factores, el objetivo final de promoción de la participación de los grupos de investigación de la Universidad en programas europeos de I+D podría quedar como se expresa en el Cuadro 7.14.

Cuadro 7.14.: Informe sobre objetivos

Proyectos europeos: Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de 20 propuestas en el próximo año; 10 de ellas deben contar con participación de empresas locales. ✓ Potenciación de los siguientes atributos de marca: <ul style="list-style-type: none"> ✓ - Marca "Universidad"; atributos "perspectiva internacional" y "servicio a la comunidad". ✓ - Marca "OTRI"; atributos "actitud proactiva" y "habilidad para el aprovechamiento de oportunidades". ✓ - Marca "Agrobiología": "innovación" y "calidad". ✓ Etc.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.3. Desarrollo de estrategias de marketing

Las estrategias que se definan en el plan de marketing tienen como finalidad alcanzar los objetivos propuestos mediante la puesta en marcha de una serie de actividades concretas.

Como se ha indicado en capítulos anteriores, el marketing mix propone la combinación de cuatro instrumentos para el diseño de estrategias. Estos cuatro elementos –las famosas *cuatro «Ps»*: *producto, precio, comunicación y distribución*– merecen una reflexión especial al tratar su posible aplicación a la actividad de la OTRI. A continuación se comentan brevemente algunos aspectos de cada uno, y cómo afectarían posteriormente a su aplicación en el caso de los proyectos europeos que se está tomando como ejemplo:

Producto

Actuar sobre el producto de una Oficina de Transferencia –servicios prestados internamente, y oferta de investigación universitaria y otros servicios a clientes externos– requiere atender a las necesidades que satisface. En lo relativo al producto externo, las estrategias que se decidan poner en marcha deberán alcanzar una diferenciación positiva respecto a la oferta de los competidores. Esta diferenciación vendrá dada por mejoras en las características del producto y sus complementos, pero también por todo cuanto adicionalmente contribuya a que sea mejor percibido por el cliente. En este sentido, la marca es instrumento de diferenciación que se debe tener en cuenta.

Las propias características de su producto hacen que cualquier estrategia deba ser abordada desde una perspectiva global. Así, en la mayoría de los casos el producto *capacidad de investigación* será complementado y enriquecido con el servicio de mediación que proporciona, añadiéndole valor.

Ejemplo:

De cara a los clientes externos, el producto «capacidad de investigación» tendrá como valor añadido los ser-

vicios de la Oficina para enfocar la venta en un marco europeo. En lo que se refiere a la oferta en el interior de la organización, se plantea la prestación de varios servicios de gestión mejorados: búsqueda de socios para proyectos de I+D, gestión de proyectos europeos, mejoras en la distribución de información sobre convocatorias de la Comisión Europea, apoyo en la negociación con empresas, etc.

Precio

La necesidad de contar con ingresos que no sólo cubran los gastos asociados a los productos sino que den un beneficio, hace de la variable precio una herramienta esencial para la actividad de la OTRI. Se trata, por tanto, de valorar correctamente el producto y transmitir adecuadamente ese valor a los clientes.

No conviene pasar por alto que el precio de cualquiera de sus productos —especialmente el de la oferta externa— está íntimamente relacionado con su imagen corporativa y, por consiguiente, con la de la Universidad. Una estrategia de diferenciación mediante reducción de precio podría afectar negativamente a esta imagen, trasladándose a las percepciones del cliente.

Ejemplo:

Para calcular el precio de los servicios de gestión de proyectos europeos que afectaría a los clientes externos, se recurre en este caso a referencias del mercado. Servirán para este cometido las tarifas de competidores, como pueden ser las asesorías tecnológicas privadas. Sin embargo, este precio no será imputado a la prestación del servicio para las gestiones que se realicen en la preparación de las propuestas. Puede ser considerado como un descuento sobre el precio de la investigación, para los clientes externos que tienen contratos en vigor con la Universidad. El precio del servicio interno para la Oficina del ejemplo será el porcentaje que tenga asignado de retención sobre

los costes indirectos de los proyectos concedidos. En la estrategia de marketing no se contempla ninguna medida de cambio sobre esta variable.

Comunicación

Supone trabajar sobre el posicionamiento de la OTRI, tanto de cara a su cliente interno como externo. La bondad de su oferta debe complementarse con acciones adecuadas de comunicación que transmitan no sólo sus características, sino también una imagen diferenciada que evoque los valores deseados: seriedad, confianza, carácter internacional, rapidez, efectividad, accesibilidad, etc.

Por tanto, puede decirse que «promoción» son los empleados de la Oficina, sus colaboradores internos, el mensaje transmitido en campañas publicitarias, y, en definitiva, todo aquello que represente y en donde se vea representada la Universidad.

Ejemplo:

En primer lugar, se realizará una segmentación del mercado. Las acciones de promoción a nivel interno —reuniones con investigadores, envíos de información sobre programas, organización de una jornada, etc.— tomarán como público objetivo los departamentos de la Universidad con más posibilidades de obtener proyectos europeos. Serán los que hayan tenido experiencias previas en proyectos europeos, los que posean contactos con empresas que tienen posibilidades de participar, o los que realicen actividades de dimensión internacional. A nivel externo, se seleccionarán las empresas atendiendo a indicadores que garanticen mayores probabilidades de éxito: áreas tecnológicas de interés, experiencias internacionales previas, estrategias de búsqueda de nuevos mercados, dimensión, etc. Las acciones previstas para empresas pueden ser: mailing intensivo, visitas particularizadas y la realización de una jornada. En todas, se transmitirá varios mensajes: aprovechamiento de oportunidades, apoyo en las gestiones, servicio gratuito.

Distribución

La distribución de la oferta de investigación y servicios que comercializa la OTRI se realiza normalmente de forma directa. Sin embargo, la ubicación física de los laboratorios y otras unidades de la Universidad –campus en varias ciudades, grandes distancias entre facultades, Oficina emplazada en un edificio separado, etc.– pueden ser factores que merecen especial atención en la estrategia de distribución. Al tratarse de servicios en los que intervienen personas, será ventaja competitiva todo cuanto facilite el contacto entre el investigador y el gerente de una empresa cliente, entre el personal de la Oficina y los investigadores universitarios.

Ejemplo:

Las gestiones de preparación de propuestas exigirán la celebración de reuniones periódicas con las empresas. La distribución del servicio de mediación se planteará bajo criterios de flexibilidad: dar opción a los clientes para que el personal de la Oficina se desplace cuando sea necesario. Se contará para la elaboración de las propuestas con la ayuda de los servicios de apoyo de los organismos públicos nacionales y regionales, especialmente con sus oficinas representativas en Bruselas. En este sentido, éstos organismos colaboradores serán presentados en las acciones de promoción como potenciadores de la oferta universitaria de servicios.

La combinación de los cuatro elementos del marketing mix, servirá para diseñar estrategias adecuadas. Seleccionar los que más interesen en cada caso y combinarlos, requerirán sentido común y cierta dosis de intuición.

Siguiendo con el ejemplo anterior, el *Cuadro 7.15.* expone lo que podría ser estructura de la estrategia para conseguir los objetivos propuestos. Las actividades que se incluyen deberán ser descritas detalladamente para una correcta aplicación.

Cuadro 7.15.: Informe de estrategia

Proyectos europeos: estrategia		
Código	Tareas	Objetivos parciales
0	Formación del grupo de trabajo para la coordinación y puesta en marcha de los trabajos. Composición: representantes de órganos de gobierno de la Universidad (1), personal de la OTRI (3) e investigadores (2), etc.	
1	Selección de grupos de investigación con potencial para participar en programas europeos.	50 grupos seleccionados
2	Reuniones informativas a los grupos seleccionados. Se recabará información sobre sus áreas concretas de interés y sus contactos con empresas que puedan estar interesadas en el tema, etc.	40 posibles proyectos detectados
3	Selección de empresas a contactar entre: - las propuestas por los investigadores - clientes de la OTRI - otras con potencial interés - etc.	400 empresas seleccionadas
4	Contactos con las empresas seleccionadas: - mailing - telefónico - etc.	50 empresas interesadas
5	Reuniones con los representantes de las empresas interesadas para la identificación de necesidades de investigación concretas que puedan ser objeto de propuestas a programas europeos.	40 necesidades detectadas
6	Análisis de la información recabada de investigadores y empresas para la detección de intereses comunes. Estudio de viabilidad de los posibles proyectos.	30 proyectos con posibilidades de ser presentados, 25 con participación de empresas.
7	Búsqueda de socios a nivel europeo: - asistencia a eventos internacionales - contactos directos con empresas y organismos de investigación internacionales. - búsqueda de consorcios ya formados - etc.	Definición de 25 propuestas concretas para ser presentadas, 15 con participación de empresas.
8	Apoyo y asesoramiento en la presentación de las propuestas.	20 propuestas elaboradas, 10 con participación empresarial

Fuente: Elaboración propia.

7.2.4. Presupuesto

Al tiempo que se definen las estrategias, deberá realizarse una estimación del coste de las acciones que integran cada una. Se trataría de un presupuesto orientativo *-a priori-*, lo que no significa que su cálculo carezca de rigor.

Se incluirán los gastos imputables a la Oficina y las aportaciones de recursos procedentes de otras entidades de la organización:

1.-*Gastos de la OTRI*: personal propio, fungible, viajes y dietas, subcontratación de servicios, costes indirectos, etc.

2.-*Gastos de colaboradores*: utilización de instalaciones de la Universidad, dedicación de personal –investigadores, directivos y técnicos de otras unidades, etc.–, medios técnicos, etc.

El *Cuadro 7.16.* representa un modelo de presupuesto aplicado al ejemplo de los proyectos europeos, en el que sólo se incluirán los gastos de la OTRI destinados a esta línea de actuación.

Cuadro 7.16.: Presupuesto

CÓDIGO	1	2	3	4	Etc.		
TAREAS	Selección de grupos de investigación	Reuniones	Tratamiento de información	Selección de empresas	Mailing	Contactos	Etc.
Personal OTRI							
- Nº de horas							
- Coste/Hora							
Subtotal Coste Personal							
Personal expresamente contratado							
- Nº de horas							
- Coste/Hora							
Subtotal Coste Personal							
Viajes y dietas							
Comunicación							
Dotación para imprevistos							
Fungible							
Etc.							
TOTAL							

Fuente: Elaboración propia.

7.2.5. Calendario

La planificación del tiempo es tarea que pide meticulosidad. De su coherencia y correcta adecuación a las estrategias dependerá gran parte del éxito del plan de marketing. No conviene olvidar que la finalidad del plan es alcanzar los objetivos propuestos –que previamente habrán sido clasificados por orden de prioridad– y que las estrategias definidas tendrán puntos de engarce entre ellas que requerirán coordinación y visión de conjunto. En el *Cuadro 7.17.* se apunta un posible esquema de calendario para la estrategia de fomentar proyectos europeos.

Cuadro 7.17.: Calendario

Meses Cod. Tarea	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
8												
7												
6												
5												
4												
3												
2												
1												
0												
	1 Mes			6 Meses						1 Año		

	TAREAS
NR	NOMBRE DEL RESPONSABLE

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Fase III: Control

Con el objetivo de asegurar el correcto cumplimiento del plan de marketing, se deben concretar unas medidas de control. Esto supone establecer mecanismos que permitan medir los resultados de las acciones emprendidas, comprobar el grado de cumplimiento de

los objetivos propuestos e introducir medidas correctoras en caso de detectarse desviaciones. Por tanto, planificación y control deben ir unidas: el calendario, el presupuesto, los objetivos, deberán estar diseñados y definidos para facilitar la labor de control.

Existen dos tipos de controles genéricos:

1.—*Controles preventivos*: buscan reducir los errores que se producen al poner en marcha las acciones concretas del plan de marketing, previendo los problemas que puedan surgir.

2.—*Controles correctivos*: se llevan a cabo tras la aparición de un conflicto que desvíe a la organización de sus objetivos o impida el desarrollo de las acciones previstas. En realidad, pueden definirse como una segunda planificación, provocada por desviaciones o errores.

Ejemplo:

En el ejemplo de estrategia que se ha definido para el caso de los proyectos europeos, la OTRI ha previsto llevar a cabo acciones de control y seguimiento mediante reuniones mensuales, en las que participarán todas las personas implicadas en las tareas que en ese momento se estén realizando y las que tendrán responsabilidades en tareas que se llevarán a cabo en la fase inmediatamente siguiente. En este supuesto, se establece que corresponderá al director de la Oficina, previo acuerdo con el Vicerrector de investigación, introducir las medidas correctoras que estime necesarias, en función de los problemas que surjan o las desviaciones de los objetivos parciales que se produzcan.

El Cuadro 7.18. incorpora las reuniones de control al calendario.

Al establecer controles sobre el plan de marketing, conviene seguir los siguientes principios básicos:

Cuadro 7.18.: Calendario de reuniones de control

Meses Cod. Tarea	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
8									NR			
7									NR			
6						NR						
5				NR								
4			NR									
3			NR									
2			NR									
1		NR										
0	NR											
<div>1 Mes</div> <div>RC RC RC RC RC RC RC RC RC RC RC RC RC</div> <div>6 Meses</div> <div>1 Año</div>												
	TAREAS											
NR	NOMBRE DEL RESPONSABLE											
RC	REUNIONES DE CONTROL											

Fuente: Elaboración propia.

1.-Adecuar los controles a las actividades y a las personas o cargos. No es lo mismo establecer un control sobre la actividad que realiza un Vicerrector de investigación que un técnico de OTRI.

2.-Adecuar los controles a la capacitación de las personas implicadas. Perderán eficacia los controles complejos, que requieran esfuerzos para su comprensión y aplicación por la persona que va a llevarlo a cabo.

3.-Analizar las excepciones. Tener flexibilidad en los controles, por ejemplo, una desviación presupuestaria de un 2% en el coste de un «mailing» realizado a 200 empresas de la región no requerirá de medidas correctoras.

4.-Implantar controles objetivos. En un plan de marketing en el que la subjetividad ha presidido gran número de las decisiones, será muy necesario que los controles sean claros, estandarizados en la medida de lo posible.

5.—Adecuar los controles a la cultura de la organización. No se trata de romper las normas internas con un sistema de control asfixiante.

6.—Justificar el coste del control. Pese a la dificultad de evaluar el coste de las medidas de control, conviene adecuarlo a los beneficios que se derivan de su implantación.

7.—El sistema de control debe permitir la corrección de los errores y fallos detectados.

Según se ha expuesto en el capítulo anterior, además del control de la estrategia de marketing durante su implementación, convendrá estudiar el cumplimiento de los objetivos tangibles e intangibles propuestos inicialmente. Resultará inevitable la utilización de indicadores que puedan proporcionar una medida aproximada de los parámetros de estimación más compleja, como pueden ser el efecto sobre la imagen de la Universidad, el reforzamiento de los atributos de una marca, etc. Al mismo tiempo, es relativamente factible llevar a cabo un control de la demanda —externa e interna—, contrastando los objetivos propuestos con los resultados finales obtenidos.

Ejemplo:

En el ejemplo de los proyectos europeos, podrán tomarse como indicadores objeto de análisis para calibrar el éxito de la acción, entre otros: número de propuestas a programas europeos presentadas con empresas —indicador de éxito de la actividad mediadora—, empresas que anteriormente eran clientes de la Oficina de Transferencia y han participado en esta iniciativa —indicador de fidelidad de los clientes externos—, número de consultas recibidas de investigadores de la Universidad —indicador de demanda del servicio interno—. A pesar de que no es objetivo de la Oficina medir la línea de actividad en términos de rentabilidad, un método adecuado para esti-

mar algunos de los beneficios que genera será comparar los costes adicionales que ha acarreado para la OTRI y para la Universidad, en general, con los ingresos –reales y esperados– que tengan conexión con el ámbito europeo de la acción; por ejemplo, retornos de los proyectos subvencionados, contratos de I+D cuyo origen sean contactos realizados durante la implementación de esta estrategia, etc.

Bibliografía

- AAKER, David A., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, 1991.
- AAKER,, David. A., *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, 1996.
- ACHROL, Ravi S., «Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm», *Journal of the Academy of Marketing Science* (Special Issue: Marketing in the 21st Century), Vol. 25, Nº 1, 1997.
- ALET, Josep, *Márketing relacional*, Gestión 2000, Barcelona, 1994.
- BARWISE, Patrick, «Marketing Today and Tomorrow», *Business Strategy Review*, Vol. 6, Nº 1, Spring 1995.
- BRICALL, Josep M. y otros, *Informe Universidad 2000*, Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE), Barcelona, 2000.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. Y BALLANTYNE, D., *Relationship marketing: bringing quality, customer service, and marketing together*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997.
- CLANCY, Kevin J. y SHULMAN, Robert S., *Marketing Myths That Are Killing Business*, McGraw-Hill, New York, 1994.
- CONESA, Fernando, *Las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación en el sistema español de innovación*, Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 1997.
- COTEC, *Documento para el Debate sobre el Sistema Español de Innovación*, Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 1997.
- COTEC, *El Sistema Español de Innovación. Diagnósticos y recomendaciones*, Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 1998.
- COTEC, *Informe COTEC 1998: Tecnología e Innovación en España*, Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 1998.

- CRAM, Tony, *The power of relationship marketing: how to keep customers for life*, Pitman Publishing, London, 1994.
- CRISTOL, Steven M. y SEALY Peter, «Replacement Marketing», *Marketing Management*, Vol. 5, N° 1, Spring 1996.
- D'EGIDIO, Franco, *La fine della grande illusione*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1998.
- DRUCKER, Peter F., *La innovación y el empresario innovador*, Ediciones Apóstrofe, Septiembre, 1997.
- EVANS, J. R. y BERMAN, B., *Marketing*, Macmillan, 5ª ed., New York, 1992.
- FEITZINGER, Edward y LEE Hau L., «Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement», *Harvard Business Review*, January-February, 1997.
- FERNÁNDEZ DE LUCIO, Ignacio y CONESA Fernando, *Estructuras de Interfaz en el Sistema Español de Innovación. Su Papel en la Difusión de Tecnología*, Universidad Politécnica de Valencia, Vol. I, II, 1996.
- FILL, C., *Marketing Communications. Frameworks, Theories and Applications*, Prentice Hall, London, 1995 (nueva edición 1999).
- FINE SEYMOUR, H., *Social Marketing*, Allyn and Bacon, Boston, 1990.
- GLAZER, Rashi, «Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset», *Journal of Marketing*, Vol. 55, 1991.
- GRANT, Alan W.H. y SCHLESINGER Leonard A., «Realize Your Customers' Full Profit Potential», *Harvard Business Review*, September-October, 1995.
- GRÖNROOS Christian, *Management e Marketing dei Servizi*, ISEDI, Torino, 1994.
- GRÖNROS, Christian, *Relationship Marketing: In Search of a New Paradigm*, CERS Reports, N° 1, Swedish School of Economics and Business Administration, Finland, 1996.
- GUMMESSON, E., «Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3, 1998.
- HAGEL III, John y RAYPORT Jeffrey F., «The Coming Battle for Customer Information», *Harvard Business Review*, January-February, 1997.
- HART, Christopher W., «Made to Order», *Marketing Management*, Summer 1996, Vol. 5, N° 2.
- HOEKSTRA, Janny C., LEEFLANG, Peter S. Y WITTINK, DICK R., «The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm», *Journal of Market Focused Management*, 4, 1999.

- HOFFMAN, D. L. y NOVAK Th. P., «Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations», *Journal of Marketing*, Vol. 60, Nº 3, 1996.
- KAPFERER, Jean-Noël, *La marca, capital de la empresa. Principios y control de su gestión*, Deusto, Madrid, 1992.
- KEEGAN, W., MORIARTY, S.E. y DUNCAN, T.R., *Marketing*, 2ª Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- KITCHEN, Philip J., *Marketing Communications: Principles and Practice*, Thompson Business Press, London, 1999.
- KOTLER, Philip, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementing and Control*, Prentice Hall, 6ª ed., New Jersey, 1988.
- KOTLER, Philip y ROBERTO Eduardo L., *Social Marketing*, Collier MacMillan Publishers, London, 1998.
- LAMBIN, J.-J.: *Márketing estratégico*, 3ª Ed., McGraw-Hill, Madrid, 1995.
- Las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) y la Oficina de Transferencia de Tecnología (OTT)*, Documentos de Creación de la OTRI, marzo, 1989.
- LLANO, Alejandro, *La nueva sensibilidad*, Espasa Calpe, Madrid, 1988.
- MARTÍN ARMARIO, E., *Márketing*, Ed. Ariel, Barcelona, 1993.
- MASSONS, J., *Finanzas para profesionales de márketing y ventas*, Deusto, Bilbao, 1996.
- MCKENNA, Regis, *Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer*, Addison-Wesley, Massachusetts, 1991.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA, *Las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) y la Oficina de Transferencia de Tecnología (OTT)*, Madrid, 1989.
- NICKELS, W.G. y WOOD, M.B., *Marketing. Relationships, quality and value*, Worth Publishers, New York, 1997.
- NIETO, Alfonso y IGLESIAS Francisco, *Empresa Informativa*, Ariel, Barcelona, 1993.
- O'DRISCOLL, A. y J. A. MURRAY, «The Changing Nature of Theory and Practice in Marketing: On the Value of Synchrony», *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, 1998.
- OFICINA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, *Memoria de Actividades del Plan Nacional de I+D en 1997*, Secretaría de Estado de la Comunicación, 1997.
- PEPPERS, Don y ROGERS Martha, *The one to one future building relationships one customer at a time*, Doubleday, New York, 1993.

- PINE II, Joseph, PEPPERS Don y ROGERS Martha, «Do You Want to Keep Your Customers Forever?», *Harvard Business Review*, March-April, 1995.
- PRIDE, W.M. y FERREL, O.C., *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 9ª Ed., McGraw-Hill, México, 1997.
- REICHHELD, Frederick, «Loyalty and the Renaissance of Marketing», *Marketing Management*, Vol. 2, Nº 4, 1994.
- RODRÍGUEZ, Ignacio A. y DE LA BALLINA, Javier, *Comunicación Comercial: Conceptos y Aplicaciones*, 2ª ed., Editorial Civitas, Madrid, 1998.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R., *Marketing. Conceptos básicos y consideraciones fundamentales*, McGraw-Hill, Madrid, 1995.
- SANTESMASES, M., *Marketing. Conceptos y estrategias*. Ed. Pirámide, Madrid, 1993.
- SHETH, Jagdish N. y SISODIA Rajendra S., «Feeling the Heat (I)», *Marketing Management*, Fall 1995, Vol. 4, Nº 2.
- SHETH, Jagdish N. y SISODIA Rajendra S., «Feeling the Heat (II)», *Marketing Management*, Fall 1995, Vol. 4, Nº 3.
- SHULTZ, Don E., TANNENBAUM, Stanley I. y LAUTERBORN, Robert F., *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Chicago, 1992.
- SMITH, P.R., *Marketing Communications. An Integrated Approach*, Kogan Page, London, 1993.
- STANTON, W. J., ETZEL, M. J. y WALKER, B. J., *Fundamentos de Marketing*, 10ª Ed., McGraw-Hill, México, 1996.
- STONE, Merlin, WOODCOCK Neil y WILSON Mauriel, «Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management», *Long Range Planning*, Vol. 29, Nº 5, 1996.
- V.V.A.A., «Special Issue: Relationship Marketing», *European Journal of Marketing*, Vol. 30, Nº 2, 1996.
- V.V.A.A., «Special Issue: Relationship Marketing», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Nº 23, Fall 1995.
- V.V.A.A., «The New Customer Focus», *Admap*, October 1996.
- VANDERMERWE, Sandra, «Becoming a Customer 'Owning' Corporation», *Long Range Planning*, Vol. 29, Nº 6, 1996.
- VELA, C. y BOCIGAS, O., *Fundamentos de Marketing*, ESIC Editorial, Madrid, 1992.

- WEBSTER, Frederick E. Jr., «The Changing Role of Marketing in the Corporation», *Journal of Marketing*, Vol. 56, 1992.
- WEILBACHER, William M., *Brand Marketing. Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Customer Satisfaction*, NTC Business Books, Lincolnwood, 1993.
- WILKSTRÖM, Solveig, "The Customer as Co-producer", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N° 4, 1996
- YESHIN, T., *Marketing Communications Strategy*, Butterworth-Heinemann, London, 1995