CONCEPTO DE MARKETING: IMPLICACIONES ESTRATEGICAS

Carmen Antón Martín
Jesús Gutiérrez Cillán

RESUMEN.—Para sobrevivir en un medio dinámico, caracterizado por elevados grados de complejidad y turbulencia, y alcanzar sus objetivos, la empresa debe dirigir convenientemente sus relaciones con el entorno en el que se desarrolla su actividad. Es en este propósito en el que la dimensión estratégica del marketing juega un papel relevante.

En el presente trabajo se examinan brevemente las implicaciones estratégicas que se derivan de la adopción, por parte de las empresas, de la denominada «óptica de marketing», entendida como una de las exigencias primarias del entorno empresarial actual.

1. Introducción

Como toda nueva disciplina, el marketing ha conocido profundas modificaciones en su contenido y orientación que, de forma paulatina, han venido a ampliar sus fronteras y a ensanchar sus perspectivas. Su desarrollo se vincula a la necesidad de adaptar su contenido a los cambios habidos en el entorno empresarial y responde a un intento consciente de avanzar en el sentido de una cada vez mayor conexión y armonización entre los intereses de la empresa[1] y las expectativas del mercado al que ésta se dirige. En este orden de cosas, conviene tener presente que el logro de los objetivos de la organización es una consecuencia directa de su éxito en servir eficazmente a la satisfacción esperada de las necesidades y expectativas del mercado objetivo y de su capacidad para incorporar, en el diseño de la estrategia, las nuevas prioridades y preocupaciones sociales.

Sin que esta evolución sea necesariamente cronológica, sí es posible, sin embargo, distinguir una serie de etapas por las que ha atravesado la concepción teórica del

1. Aunque aquí se haga especial referencia a las empresas, todas las consideraciones que se efectúen podrían ser extrapoladas al resto de las organizaciones. Por ello, en el presente trabajo, ambos términos serán utilizados como sinónimos.

marketing hasta llegar a su moderna formulación. De un «enfoque de producción» que pone el acento en las cuestiones de la fabricación —lo prioritario es producir, lo accesorio vender— se pasa a un «enfoque de venta» cuyo esfuerzo se dirige a la creación de una organización comercial eficiente, que permita absorber y distribuir la producción de la empresa. El «enfoque de marketing» no hace sino invertir el orden de los factores: la empresa, tomando como punto de partida las necesidades del consumidor, elabora aquellos productos más adaptados a los intereses y expectativas del mercado objetivo a fin de proporcionarle elevados grados de satisfacción. Bajo esta perspectiva, el consumidor se sitúa en el centro de toda reflexión. Por último, el «enfoque social de marketing» representa un avance sobre el anterior en la medida en que incorpora la exigencia de una mayor responsabilidad social de la empresa, un compromiso orientado hacia la búsqueda de superiores niveles de bienestar general.

En las páginas siguientes se trata de efectuar una reflexión sobre la relevancia e implicaciones de la adopción de la óptica de marketing, así como de ofrecer una visión global de su contenido. Tras un primer epígrafe en el que se introduce el concepto de marketing, poniendo especial atención en el estudio de sus dimensiones básicas, el segundo se centra en el examen de las implicaciones estratégicas que se derivan de los conceptos clave subyacentes en la definición de marketing: consumidor, competencia y comunicación. En el epígrafe tercero se justifica la necesidad de revisar el concepto clásico de marketing para dar entrada a consideraciones de tipo social y del largo plazo. Un último apartado cierra, a modo de conclusión, el presente trabajo.

2. El enfoque de marketing

La adopción por las empresas de la llamada «mentalidad de marketing» ha sido pregonada como una de las exigencias primarias del entorno empresarial actual. Bajo esta denominación se esconde, sin embargo, algo tremendamente difícil de especificar porque tiene más de actitud o de forma de concebir el funcionamiento de la organización que de herramienta, instrumento o técnica al servicio de la empresa. En efecto, el marketing se concibe fundamentalmente como un nuevo concepto de vida, una filosofía organizacional (Huges, 1986), una orientación de la dirección (Kotler, 1981), un ideal por alcanzar, un mito-director, al que no se llega nunca del todo, pero que debe, no obstante, guiar la actuación de la empresa (Lambin, 1987). Propone a ésta una filosofía de acción, según la cual la satisfacción de las necesidades del consumidor constituye el objetivo primordial de toda su actividad. Y ello no como un fin en sí mismo, ni como el resultado de un falso sentimiento filantrópico del quehacer empresarial, sino como el medio más adecuado al alcance de la organización para el logro de sus propios objetivos.

El mensaje fundamental del concepto de marketing es que el logro de los objetivos de la empresa depende esencialmente de su capacidad de responder con eficiencia a las necesidades del mercado y de redesplegar sus actividades en función de la evolución de dichas necesidades y de las posibilidades ofrecidas por la tecnología (Lambin, 1987). Ello, en realidad, no es más que la manifestación actualizada del «principio de soberanía del consumidor» enunciando por los economistas clásicos a finales del siglo XVIII y que constituye el sustrato de la economía de mercado. En este sentido, un hallazgo clave de Smith (1776) consistió en afirmar que todo intercambio voluntario genera beneficios para los participantes y que, mientras la cooperación sea estricta-

mente voluntaria, ningún intercambio se llevará a cabo a menos que ambos obtengan con ello un beneficio.

Desde el punto de vista del marketing todas las partes que intervienen en un intercambio se benefician de su desarrollo y mantenimiento. Es, efectivamente, a través del intercambio voluntario y competitivo, basado en el principio de libertad individual —particularmente, en el principio de soberanía del consumidor— como los individuos y las organizaciones que a ellos se dirigen alcanzarán mejor sus objetivos.

De entre los múltiples intentos de ofrecer una definición sucinta y precisa del concepto de marketing, transcribimos la siguiente, propuesta por Kotler (1980), según la cual el concepto de marketing es una orientación —*actitud*— de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo —*función de análisis*— y adaptarse para ofrecer —*función operativa*—, mejor y más eficientemente que la competencia, las satisfacciones deseadas por el mercado.

Tres dimensiones subyacen, por consiguiente, bajo el concepto de marketing: una dimensión «análisis» o comprensión de los mercados, una dimensión «acción» o actuación sobre el mercado y una —ya mencionada— dimensión «sistema de pensamiento» o actitud (*v.* Lambin, 1987).

La dimensión análisis, objeto fundamental del marketing estratégico, pone especial atención en el mejor conocimiento del mercado total, y en el seguimiento de su evolución, a fin de identificar aquellas necesidades del consumidor susceptibles de representar oportunidades de negocio suficientemente atractivas para la empresa. En último extremo, se trata de delimitar y definir —en términos de necesidades y comportamientos de los clientes potenciales—, evaluar y seleccionar —en función de su atractivo potencial— el segmento de mercado al que la empresa se va a dirigir y en el que desea competir con un producto y un programa especialmente adaptados para procurar la satisfacción del consumidor objetivo.

La dimensión acción —preocupación del marketing operacional—, por su parte, se refiere al diseño y puesta en práctica de un plan de actuación concreto —dirigido, en su aplicación, al corto y medio plazo— para la conquista de los mercados existentes que se apoya en una serie de medios tácticos, más concretamente, en las políticas de producto, distribución, precio y promoción. El marketing operacional se ocupa, pues, del conjunto de actividades directamente relacionadas con el manejo de las denominadas variables comerciales controlables por la empresa.

La tendencia general, tanto por parte del gran público como de cierto número de empresas, es la de reducir el marketing a la dimensión acción, subestimando, de esta forma, la dimensión análisis. No en vano el marketing operacional constituye el aspecto más visible y llamativo de la dirección comercial. Sin embargo, poner todo el énfasis en las cuestiones tácticas, en detrimento y con olvido de la reflexión estratégica, constituye un freno en la evolución del marketing, un estancamiento en la óptica de venta y la consiguiente caída en los riesgos de una visión excesivamente miope de la actividad empresarial.

Es aquí precisamente, en la importancia relativa concedida a ambas dimensiones —análisis y acción—, donde radica la diferencia fundamental entre los enfoques de venta y de marketing. La óptica de venta pone el acento en el marketing operacional, en la búsqueda y organización de salidas para los productos previamente fabricados. La producción precede al marketing. El producto preexiste al consumidor potencial. Las actividades de marketing se reducen a dirigir la comercialización —en su sentido

más restringido— de los productos, crear y estimular el interés del consumidor por éstos y organizar el conjunto de tareas que se inscriben en el proceso de mover los bienes, en el espacio y en el tiempo, del productor al consumidor. Se trata, pues, de crear, conquistar y conservar un mercado para el producto.

El concepto de marketing reemplaza e invierte la lógica del concepto de venta (Kotler, 1981). La empresa crea productos para y en función del mercado. El consumidor potencial —más concretamente, su necesidad insatisfecha— preexiste al producto, y la actividad de marketing a las operaciones productivas. Antes que intentar vender lo que sea posible fabricar, se tratará de fabricar lo que sea posible vender (Drucker, 1975). Ello constituye la premisa básica y núcleo fundamental de la nueva óptica: dar al cliente lo que necesita, desea y espera al comprar. Es aquí donde entra en juego la dimensión análisis del marketing. A partir de la identificación de los consumidores potenciales y del análisis de sus necesidades y expectativas —comprensión del mercado— la compañía planea un conjunto coordinado de productos y programas —acción sobre el mercado— para atender esos deseos y aspiraciones y obtiene utilidades por medio de la creación de satisfacción en el cliente (Kotler, 1981).

Obsérvese, pues, que la óptica de marketing, o de orientación al consumidor, no niega la necesidad y eficacia de una serie de acciones dirigidas a la conquista de los mercados existentes —marketing operacional— y plasmadas en planes coherentes de «ataque». En principio, tan sólo se limita a señalar que, para ser eficaz, toda actuación concreta debe ir precedida de un profundo análisis del mercado y de una rigurosa reflexión estratégica, sin los cuales el mejor plan tiene pocas posibilidades de éxito. Eso sí, bajo este enfoque, el papel de la empresa oferente —y del marketing, en general— es menos de «procurar vender» que de «ayudar a comprar» (Lambin, 1987). Es más, aún admitiendo que cierta forma de venta será necesaria siempre, el objetivo del marketing es convertirla en superflua. Idealmente, la gestión del marketing debería conducir a un cliente que estuviese dispuesto a comprar y a un producto que , por estar perfectamente adaptado a las necesidades del consumidor, se vendiera por sí mismo. Todo lo que habría que hacer es conseguir que el producto estuviera disponible y al alcance del mercado (Drucker, 1975).

Levitt (1960) ha contrastado perfectamente —y de forma resumida— las dos ópticas, señalando que entre ambas hay más diferencias que las puramente semánticas. La venta se centra en las necesidades del vendedor, mientras que el marketing lo hace en las del consumidor. La venta surge de la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero líquido; el marketing parte de la idea de la satisfacción de las necesidades del cliente por medio del producto y de todo lo que esté asociado a su creación, su entrega y, finalmente, su consumo. Lo que la empresa preocupada por el marketing pone a la venta no es lo que el oferente quiere sino lo que el comprador necesita. Así, el producto se convierte en el resultado de la actividad del marketing, y no viceversa.

Desde este punto de vista, la concepción del marketing como un sistema total de actividades mercantiles destinadas a planear, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales y potenciales (Stanton, 1967) resulta excesivamente limitada y parcial. Aparte de reducir el campo de aplicación del marketing al ámbito de lo puramente mercantil —consideración exclusiva de las operaciones lucrativas—, de olvidar otros tipos de productos distintos de los bienes y servicios —tales como ideas, personas o países— y de resaltar en

exceso la dimensión operativa o de acción sobre el mercado, esta definición únicamente deja constancia de aquellas funciones relacionadas con el manejo de los factores controlables por la empresa —variables del *marketing-mix,* más comúnmente denominadas «4P»—, obviando las influencias del entorno en el que la empresa se desenvuelve. Sin embargo, toda decisión comercial —y empresarial, en general— se encuentra restringida por la existencia de un conjunto de fuerzas —variables— que son externas a la empresa —o están fuera de su esfera de control— y que son potencialmente relevantes para ella. Se hace necesario, pues, contemplar la función marketing desde una perspectiva más amplia.

En efecto, el marketing incluye toda una serie de actividades encaminadas a facilitar y estimular intercambios, voluntarios y competitivos, dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. Para sobrevivir en este medio dinámico y alcanzar sus objetivos, la empresa —más concretamente, la dirección de la misma— deberá ser capaz de identificar esas fuerzas cambiantes, prever su sentido e intensidad y ajustar o adaptar sus decisiones a estos aspectos. Una adecuada utilización de la información que proviene del entorno coloca a la empresa en una situación de ventaja competitiva, en la medida en que le permite detectar las oportunidades de negocio existentes en el mercado y aprovechar sus puntos fuertes defendibles frente a los competidores. Es, precisamente, la complejidad, dinamismo y turbulencia del entorno actual en el que la empresa despliega su actividad lo que ha motivado la creación y progresivo reforzamiento de la dimensión estratégica del marketing.

De acuerdo con este enfoque, el marketing — en su sentido más amplio— puede ser considerado como un proceso a través del cual la organización establece y desarrolla relaciones provechosas con su entorno (Hunt, 1976). Más concretamente, lo que el marketing persigue es servir —satisfacer— al *consumidor*, mejor y de forma más eficiente que la *competencia,* por medio de un conjunto de actividades de *comunicación* —o de relación— específicamente adaptadas a las necesidades y expectativas de aquél y, resulta evidente, a los intereses y objetivos de la empresa.

Tres son, pues, los aspectos clave que subyacen en la definición que proponemos: consumidor, competencia y comunicación. El consumidor, centro y origen de toda actividad de marketing, particulariza el concepto de mercado de referencia al que la empresa se dirige en la medida en que representa una oportunidad de negocio suficientemente atractiva. La inclusión de la competencia pretende poner de manifiesto la existencia de un ambiente que actúa como límite a la libertad de acción de la empresa. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el clima o marco competitivo en el que se desenvuelve y desarrolla su actividad. Por último, la noción de comunicación pone en juego el deseado proceso de «acercamiento» entre productores y consumidores, cuyo objetivo último es el de crear y desarrollar una relación dinámica, a la vez que estable y duradera, entre la organización y su mercado.

3. Implicaciones estratégicas del concepto de marketing

Bajo este epígrafe, y desde una óptica de marketing, se examinan brevemente las implicaciones estratégicas que se derivan del estudio de los términos «consumidor», «competencia» y «comunicación». Nuestro propósito es analizar, en primer lugar, la concepción que la citada óptica tiene del comportamiento de los consumidores a los

que la empresa se dirige, para posteriormente resaltar el papel jugado por la competencia como un factor del entorno que se sitúa en las raíces del éxito o fracaso de las empresas. Por último, se efectúa una breve referencia al tercero de los conceptos clave anteriormente mencionados: la comunicación[2].

3.1. *Consumidor*

Para el marketing, el comportamiento del consumidor comprende todos aquellos actos de los individuos directamente relacionados con la elección, obtención y uso de los productos, incluyendo el proceso de decisión que precede y determina tales actos (Engel y Blackwell, 1982). Dicha conducta se concibe como un proceso de resolución de problemas, del cual el acto de compra es tan sólo una etapa; todo un proceso de deliberación, más o menos complejo y elaborado —según los casos—, precede a cualquier acto de compra. Ello constituye la hipótesis fundamental sobre la que se basan las investigaciones sobre el comportamiento del comprador, hipótesis que supone admitir que dos o más alternativas se enfrentan entre sí y que sólo una de ellas es posible retener.

El análisis del comportamiento del consumidor intenta reconstruir un proceso continuo —no un acto aislado y discreto— que se origina con el suceso —impulso— que lo activa y finaliza con las consecuencias sicológicas de la compra y de la utilización o consumo del producto. En concreto, el proceso de decisión comprende las etapas siguientes: a) reconocimiento de un problema o de una situación de tensión producida por un estímulo; b) búsqueda de información y de posibles alternativas —productos— susceptibles de resolver el problema planteado —estado de insatisfacción—; c) evaluación, según determinados criterios de valoración, de las alternativas disponibles, a fin de prever el alcance y consecuencias, sobre los objetivos del comprador, de cada una de las opciones posibles; d) decisión de compra, previa elección definitiva de una alternativa concreta realizada en función de una serie de pautas o reglas —individuales y/o sociales— de selección; y e) evaluación de resultados —sentimientos de satisfacción, duda o insatisfacción— y comportamiento tras la compra (*v.* Engel y Blanckwell, 1982).

Siguiendo a Lambin (1987), resulta posible efectuar una serie de puntualizaciones. Por un lado, el proceso de deliberación que precede a la decisión será más o menos extenso, y requerirá un mayor o menor esfuerzo en la búsqueda de informaciones, en función del nivel de riesgo percibido. A su vez, la importancia del riesgo percibido —y la consiguiente necesidad de recurrir a las fuentes de información como único medio para reducirla— depende de la incertidumbre acerca de los resultados de la elección, más concretamente, de las posibles consecuencias desfavorables de ésta: pérdida financiera, pérdida de tiempo, riesgo físico y riesgo sicológico (Bauer, 1960). Por otra parte, la elección definitiva no se efectúa tan sólo sobre la base de las observaciones actuales, de las experiencias pasadas y de una cierta inercia en la actividad resolutoria; también las situaciones y datos futuros que el individuo es capaz

2. Por analogía puramente formal con la regla nemotécnica «4 Ps», expresión con la que se conocen más popularmente los factores del *marketing-mix*, proponemos hablar de «3 Cs» para hacer referencia —de una forma resumida— a los ya mencionados conceptos clave que se desprenden de la definición de marketing.

de anticipar forman parte del cúmulo de informaciones que éste utiliza para orientar su decisión. Finalmente, señalar que la conducta resolutoria se desarrolla bajo la consideración del principio de escasez, según el cual toda elección humana de una opción concreta lleva asociada un coste de oportunidad por cuanto supone renunciar al resto de alternativas disponibles.

La consideración del comportamiento de compra como un proceso de resolución de problemas proporciona una visión del consumidor como un agente que, enfrentado a un problema de decisión, interviene activamente y con conocimiento de causa con objeto de efectuar elecciones fruto de una deliberación previa y sobre la base de anticipaciones cuyo horizonte temporal se extiende a varios períodos futuros[3]. Esta visión contrasta —de forma significativa— con la de un comprador pasivo, dominado por su inconsciente y desarmado frente a las acciones de la empresa y los publicitarios (Lambin, 1987). Pero es más, en la medida en que la conducta resolutoria del individuo se desarrolla según una cierta «lógica», su comportamiento puede ser considerado racional. Más concretamente, el consumidor será calificado como agente racional siempre que su proceso de decisión conduzca a elecciones que sean consistentes con sus objetivos particulares fijados a priori, cualesquiera que fueren éstos. La noción de racionalidad que se aplica al consumidor habrá de entenderse, pues, como la existencia de una cierta coherencia en el desarrollo de su conducta en relación a sus propios fines y objetivos (*v.* Simon, 1978), y no respecto a una serie de principios y axiomas preestablecidos con pretensiones de validez general y fuera del contexto particular del individuo. Así, comportamientos guiados por criterios subjetivos y emocionales pueden ser perfectamente calificados de racionales.

Llegados a este punto, y una vez hechas las matizaciones que nos han permitido asociar al consumidor la imagen de un agente activo —a la hora de identificar y resolver su problemas— y racional —en la adopción de decisiones—, retomamos la cuestión para centrarnos en el punto de partida del proceso de compra.

El comportamiento del comprador se inicia con el reconocimiento de un problema, más concretamente, con la toma de conciencia, por parte del individuo, de un *qap* intolerable entre, de un lado, una inadecuada —al menos así percibida— situación actual y, de otro, un estado deseado o concebido como ideal. Sin embargo, no toda posible diferencia entre ambas situaciones degenera en un sentimiento de insatisfacción o estado de inconfortable tensión capaz, por sí mismo, de impulsar al individuo a actuar; existe un nivel mínimo —umbral— de discrepancia que debe ser sobrepasado para que se origine la sensación de necesidad y el proceso de compra se desencadene.

La necesidad, entendida como la sensación de una carencia acompañada del deseo de hacerla desaparecer (Castañeda, 1968), constituye, pues, la fuerza motriz de la actuación del consumidor, y la satisfacción de aquélla su objetivo último. De esta forma, el acto de compra no es más que la última etapa de una «carrera» por alcanzar una siempre relativa situación de bienestar.

Desde el punto de vista de la filosofía marketing, el análisis del comportamiento del consumidor resulta fundamental para el logro de la eficacia en la actuación de la empresa. Sólo a través de la identificación de las necesidades —sentidas o latentes— del cliente potencial y de la profunda comprensión de la estructura de su proceso de compra, es como la empresa estará en condiciones de anticipar el previsible compor-

3. Este comportamiento anticipativo ha sido puesto de manifiesto, entre otros, por Friedman (1957).

tamiento del consumidor y de diseñar la estrategia de marketing e instrumentar las políticas comerciales más adecuadas; aquéllas —estrategia y políticas— que, por su mayor adaptación a las necesidades del cliente, permitan alcanzar los objetivos fijados por y para la empresa y, de forma simultánea, la más elevada satisfacción del consumidor.

La esencia de la citada filosofía — recordamos— reside en descubrir a aquellas personas que, bajo la «presión» de un estado de tensión, estén dispuestas a comprar, que puedan hacerlo y que, al obrar así, se conviertan en clientes. La piedra angular de la práctica del marketing es conseguir clientes, individuos que queden satisfechos en un grado tal como para desear repetir la experiencia. Si continúan comprando es porque así alcanzan mayores niveles de bienestar; el consumidor obtiene una ventaja o beneficio y por ello remunera a la compañía. No conviene olvidar que los clientes constituyen los «verdaderos activos» de la empresa, y por ello se les trata como tales. La gestión del marketing ha evolucionado, con el paso del tiempo, para nutrir estos activos (Stapleton, 1988).

En todo este razonamiento subyace la idea de la preexistencia de las necesidades a la acción comercial y a la demanda. La necesidad es un concepto inherente a la naturaleza humana que sólo adquiere entidad en el interior del propio individuo. Bajo esta perspectiva es posible afirmar que ni la sociedad ni la empresa crean estados de insatisfacción. La configuración de los mismos depende en último término del consumidor. El papel que juega la empresa se limita, pues, a identificar las necesidades no cubiertas o deficientemente satisfechas y a favorecer, a través de la acción comercial, el reconocimiento de aquellas en estado latente, evidentemente, no expresadas.

La definición de necesidad que hasta el momento se ha barajado cubre únicamente el concepto de necesidad genérica, a saber, ese sentimiento de privación con respecto a un estado de bienestar general ligado a la condición humana (Kotler, 1981). La noción de necesidad derivada (Abbott, 1955) —sub-necesidad, en la terminología de Planchon (1974)— se dirige, por el contrario, a una respuesta tecnológica concreta, dominante en un momento determinado y destinada a satisfacer la necesidad genérica: se corresponde, pues, con el objeto del deseo (Lambin, 1987) y de la demanda, si existiera ésta.

La distinción entre ambas resulta interesante a la hora de definir el campo de actuación de una empresa y de diseñar su estrategia de marketing. Así, mientras las necesidades genéricas no llegan nunca a saturarse, ya que evolucionan hacia niveles superiores con los avances de la tecnología, las necesidades derivadas se saturan con el progreso tecnológico; en concreto, con la aparición de nuevos productos, o de productos manifiestamente mejorados, más adaptados a las intereses y preferencias reales del consumidor. Ello pone de manifiesto el hecho de que si bien no puede haber una saturación general sí es posible, sin embargo, detectar saturaciones sectoriales (Lambin, 1987).

La consecuencia es inmediata: toda compañía, para sobrevivir en un entorno turbulento donde el ritmo de cambio tecnológico es cada vez más vivo y acelerado, debe definir la naturaleza de su actividad en términos de las necesidades genéricas —no saturables— del mercado al que se dirige. La empresa no puede caer en el error de elaborar estrategias «miopes» destinadas a proporcionar simples respuestas concretas a necesidades saturables. En este sentido, Levitt (1977) señala los peligros de delimitar el objeto del propio negocio de forma excesivamente estrecha, con referencia expresa y exclusiva al producto y con olvido del cliente y sus necesidades: definir la naturaleza

del negocio y el campo de actividad en relación a lo producido supone asociar, de forma irremediable, el riesgo de fracaso de la compañía al riesgo de obsolescencia del producto que elabora y comercializa.

La concepción de la empresa como un mecanismo destinado a generar satisfacción en el cliente, y no como un proceso de producción de bienes, constituye la idea clave que subyace en todo planteamiento de marketing moderno. Esta proposición, que aboga en favor de una «orientación mercado» de la actividad empresarial antes que de una «orientación producto», no es más que la consecuencia lógica que se desprende de una correcta interpretación del comportamiento del consumidor. En efecto, parece claro que lo que el individuo planea comprar no es el bien, en sentido estricto, sino el servicio que ese bien es susceptible de prestar; más concretamente, lo que el cliente busca —y, eventualmente, adquiere— es una expectativa de beneficio o, en otros términos, una posibilidad de satisfacción y una esperanza de mayor bienestar general.

Desde la óptica de marketing, todo producto debe ser considerado como el conjunto total de ventajas que el comprador obtiene de un determinado bien y que se deriva de las características físicas, de servicio y sicológicas que incorpora (Levitt, 1980; Shapiro, 1980) o como el paquete global de beneficios que el cliente percibe en el momento de la compra (Corey, 1975). De acuerdo con este enfoque, la empresa debe ser capaz tanto de «agrupar» aquellas características o atributos de mayor significación para el consumidor como de dar una clara definición de los productos en términos más funcionales que literales, señalando más bien lo que hacen —ventajas aportadas— que de qué están constituidos —características desde el punto de vista técnico-constructivo—.

Resulta evidente que toda agrupación, toda introducción de un producto, ha de estar orientada y debe servir a la satisfacción esperada de las necesidades del usuario. Esto se admite como el medio más adecuado y eficaz al alcance de la compañía para el logro de sus objetivos. No obstante, la definición de producto deja abierta una doble posibilidad: a) que la empresa realice inicialmente la combinación de atributos y después busque con ella la satisfacción de los intereses y expectativas del cliente potencial, o b) que partiendo de la evidencia, intuición o sospecha de la existencia de necesidades insatisfechas efectúe posteriormente —y en función de las mismas— dicha agrupación. Sin embargo, sólo el segundo punto de vista coincide plenamente con el espíritu del marketing generalmente aceptado en la actualidad y, según se desprende de algunos de los estudios realizados sobre las causas del éxito y fracaso de nuevos productos, es el que —a priori— mayor probabilidad tiene de proporcionar resultados favorables (Brockhoff y García Echevarría, 1987).

Se afirma con cierta frecuencia que las ideas de productos sugeridas por el mercado son desarrolladas e introducidas con un mayor éxito relativo que las generadas por los departamentos de investigación, desarrollo y producción. Los trabajos efectuados en este campo (*v.*, p. ej., Rothwell, 1977; Urban y Hauser, 1980) revelan que una estrategia de innovación que se apoye desde el principio en el análisis de las necesidades del mercado para posteriormente pasar por el laboratorio es más eficaz que una estrategia que adopte la trayectoria inversa. Así, se habla de la fuerza de las necesidades y de la demanda —*demand-pull*— como elemento más potente que la presión de la tecnología —*technology-push*—.

Con todo, la supremacía de la iniciativa del mercado frente a la iniciativa del laboratorio —departamento de I+D— no está suficientemente clara. En efecto, admitiendo que los consumidores únicamente son capaces de conocer sus necesidades

en términos de los productos existentes (Hayes y Abernathy, 1981), las innovaciones de base —aquellas que presentan un conjunto de ventajas totalmente nuevas susceptibles de abrir nuevos mercados— con frecuencia sólo pueden proceder de los departamentos de investigación y desarrollo de las empresas y de los centros dedicados a la investigación fundamental.

Una política de producto basada exclusivamente en las necesidades sentidas y expresadas por el mercado conduce necesariamente, y de forma irremediable, a innovaciones menores y menos revolucionarias (Bennett y Cooper, 1979); la mayoría de las veces a simples innovaciones de mejora. En cambio, una estrategia innovadora centrada en la investigación fundamental, si bien es más arriesgada a corto plazo, goza de mayores posibilidades de desembocar en una innovación básica de ruptura, capaz de asegurar a la empresa un avance tecnológico más difícilmente alcanzable por la competencia (Lambin, 1987).

Así, y a modo de conclusión provisional, cabe señalar que, si bien el papel jugado por el mercado en la generación de nuevas ideas no es tan claro y evidente como la literatura teórica del marketing supone, si es posible, sin embargo, constatar que la profunda comprensión del mercado y la superioridad del producto —en términos de su adaptación a las necesidades del consumidor— se revelan como dos de los factores clave que más contribuyen al éxito del nuevo producto (*v.* p. ej., Cooper, 1979; Booz, Allen y Hamilton, 1982). En última instancia se trata tan sólo de poner de manifiesto la exigencia, ya expuesta al principio del presente trabajo, de reforzar la dimensión estratégica —de análisis y reflexión— del marketing, en particular en las primeras fases del proceso de desarrollo de una innovación.

En otro orden de cosas, y como ya fue señalado, la empresa debe definir el mercado de referencia en el que desea competir desde el punto de vista de los consumidores a los que se dirige, más concretamente, en términos de las necesidades genéricas —no saturables— de sus compradores potenciales. A este mercado concurren productos que son considerados como sustitutivos por los clientes que lo integran, en la medida en que cumplen todos ellos la misma función de base —cubren idéntica necesidad genérica—. Sin embargo, constituyen combinaciones de características diferentes; al menos como tales son vistas por sus usuarios. Por otro lado, el mercado se compone de grupos de consumidores que, además del beneficio básico, buscan determinadas ventajas específicas. Así, ciertos grupos de compradores pueden preferir una combinación concreta —producto— por el solo hecho de la presencia en ella de una serie de características distintivas, percibidas como significativas y más adaptadas a sus intereses y expectativas. De esta forma, la diversidad de necesidades específicas en el interior de un determinado mercado y la variedad de agrupaciones de atributos que satisfacen —todas ellas— la misma necesidad genérica justifican, por sí mismas, la implantación y desarrollo de las estrategias de segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

La segmentación de mercados es un concepto relativamente reciente en la actividad empresarial. Ello no quiere decir que no haya existido, por parte de las empresas, una cierta segmentación de su clientela, pero se trataba más bien de un hecho accidental e intuitivo que de una estrategia claramente definida (Ortega Martínez, 1981).

La segmentación supone la subdivisión del mercado, según determinados criterios[4], en una serie de segmentos o grupos homogéneos de consumidores y la posterior

4. Un repaso general de los criterios de segmentación y de las técnicas analíticas aplicables

selección de aquél o aquéllos —de entre los previamente identificados— que, por su atractivo potencial, sean susceptibles de constituir el mercado objetivo —*market target*— de la empresa. La subdivisión del mercado en distintos grupo de consumidores con diferentes intereses y preferencias —entre sí— constituye la base para el diseño de productos y el desarrollo de programas de marketing particularmente adaptados para satisfacer las necesidades y expectativas específicas de cada uno de los segmentos escogidos. Para que ello sea posible se requiere la selección de unos segmentos fácilmente identificables, homogéneos —en sí, pero heterogéneos entre sí— en relación a los criterios de segmentación utilizados, sustanciales como para justificar el lanzamiento de ofertas comerciales especialmente ajustadas a cada uno de ellos, duraderos en el tiempo y selectivamente accesibles a la empresa (*v.* Kotler, 1984).

Frente a los segmentos identificados y por oposición a una estrategia de marketing indiferenciada, la empresa, en su intento por proporcionar al consumidor una superior dosis de satisfacción, puede abordar la práctica totalidad del mercado con productos y/o programas diferentes específicamente adaptados a la diversidad de necesidades captadas —estrategia de marketing diferenciada—, o bien, puede interesarse por un único segmento o por algunos de ellos —estrategia de marketing concentrada— a fin de alcanzar, mediante la concentración de esfuerzos, una más fuerte posición competitiva y de mercado en el segmento o segmentos que decida cubrir[5]. Efectivamente, la mayoría de las empresas que han conseguido aumentar su cuota de mercado lo ha hecho dirigiendo sus esfuerzos a determinados segmentos, a veces incluso a aquellos que en un principio eran relativamente minoritarios (Buzzell y Wiersema, 1982). El resultado esperado es la penetración en profundidad en el mercado, lo cual se traduce en un crecimiento del número de compradores así como en un aumento de su fidelidad. El *quid* está, no obstante, en encontrar un segmento con suficiente atractivo potencial, en términos de posibilidades de desarrollo, que haya sido olvidado.

A pesar de todo ello, no conviene despreciar la validez de una estrategia de marketing indiferenciada. Es evidente que las estrategias diferenciada y concentrada, precisamente por sus mayores costes de producción y marketing, derivados de los esfuerzos tendentes a conseguir una superior adaptación del producto a la diversidad de necesidades observadas en el mercado y de la consiguiente renuncia a la estandarización y a las economías de escala, llevan asociadas unos precios unitarios de venta elevados, al menos en términos comparativos. Por ello, aún tratándose de las estrategias que —*a priori* y aparentemente—mejor responden al espíritu del marketing, no son siempre y en todo caso las que proporcionan un mayor nivel de satisfacción en el consumidor. En particular, en aquellos mercados caracterizados por una alta propensión a aceptar productos menos elaborados— que únicamente responden a la función básica— o, lo que es lo mismo, por una elevada sensibilidad a la relación «precio-adaptación», la estrategia de «contrasegmentación» (*v.* Resnik, Turney y Barry Mason, 1980) parece ser la más conveniente, incluso la más consistente con un enfoque de marketing.

Por su parte, el posicionamiento del producto hace referencia al diseño de una estrategia orientada a colocar el producto en un lugar central, claro y destacado del

puede verse en Beane y Ennis (1987). En especial, para los mercados industriales, Shapiro y Bonoma (1984) han sugerido un procedimiento de segmentación basado en cinco grupos de criterios ligados según una jerarquía imbricada —*nested hierarchy*—, como las muñecas rusas.

5. Para una clarificación conceptual de los términos «segmentación de mercados» y «diferenciación del producto» véase Dickson y Ginter (1987).

mercado y de la «mente» de los potenciales usuarios. Se parte del estudio de las actitudes del consumidor hacia los productos sustitutivos existentes en el mercado para dotar al nuevo producto de la empresa de aquellos atributos más adecuados a las necesidades del segmento en el que se desea situarlo. Se trata, en último término, de definir las satisfacciones y ventajas que la nueva agrupación de atributos puede proporcionar al consumidor y dirigirlo al segmento más apropiado (Habib y Rensonnet, 1975). En efecto, el posicionamiento toma como punto de partida la competencia —y sus productos— para una decisión de servir a un segmento particular del mercado con un producto y un programa de marketing específicamente adaptados a los intereses y expectativas de los usuarios potenciales; facilita el diseño y desarrollo de la estrategia de marketing en cuanto a qué necesidades y deseos de los clientes se deben intentar satisfacer —delimitación del radio de acción del negocio—, con qué producto o combinación de atributos se puede conseguir y cómo proceder a una diferenciación competitiva (*v.* Vázquez Casielles, 1986).

3.2. *Competencia*

Dado que la empresa no suele ser la única presente en el mercado, lógicamente la parte que le «pertenece» estará influida por la competencia. Pero es más, el entorno competitivo repercute y establece límites tanto en los procesos de determinación y fijación de objetivos y de toma de decisiones como en la realización de actividades empresariales.

En un hecho que en las últimas décadas el mercado viene adquiriendo un dinamismo creciente y que el ambiente competitivo de la empresa de nuestros días se ha multiplicado notablemente. Este clima se vive especialmente, y de una forma cada vez más aguda, en aquellos mercados en los que los huecos se angostan o adquieren perfiles poco claros. Esta circunstancia innegable plantea un auténtico y constante reto de permanencia para las empresas y, por ende, para quienes las dirigen. Para sobrevivir y crecer, la empresa precisa desarrollar aquellos medios que le permitan adaptarse a su entorno competitivo y, en su caso y en la medida de lo posible, modificarlo e inclinarlo a su favor. En efecto, se exige hoy más que nunca, el diseño de estrategias que permitan la creación y mantenimiento —con la mayor eficacia alcanzable— de una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1987), defendible frente a las fuerzas rivales, y capaz de asegurar la supervivencia y viabilidad de la empresa.

De otro lado, la correcta delimitación del mercado de referencia, más en términos de la función o el servicio básico prestado por el producto que en relación al producto mismo, proporciona a la empresa la posibilidad de identificar a sus competidores directos. No obstante, el estado de la competencia observado en el mercado va más allá, y no debe ser limitado a las empresas rivales actualmente instaladas. En este sentido, la noción de competencia o rivalidad amplificada (Porter, 1982) pretende poner de manifiesto el juego combinado de una serie de fuerzas relevantes que van a modelar el clima competitivo que prevalezca en un determinado mercado: 1) la presión que ejercen los competidores actuales y directos; 2) la amenaza de posibles sustitutos del producto, en particular, aquellos que desempeñan idéntica función de base para el mismo grupo de compradores, pero que constituyen diferentes respuestas tecnológicas concretas; 3) el poder de negociación de los clientes o compradores frente a sus proveedores; 4) la fuerza negociadora de los proveedores frente a sus

clientes; y, finalmente, 5) la amenaza de ingreso en el mercado por parte de los competidores potenciales capaces de salvar las fuerzas disuasivas que representan tanto la altura de las barreras de entrada como el vigor de las reacciones —capacidad de réplica— de los competidores establecidos, que todo el que ingresa espera encontrar.

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores y la evaluación realista de la relación de fuerzas existente en el mercado constituyen las bases para el desarrollo de una estrategia competitiva y la definición de los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo deseado. En efecto, la estrategia competitiva debe surgir de la profunda comprensión de las reglas del juego de la competencia como uno de los determinantes claves del grado de atractivo de un determinado mercado. No conviene olvidar que la intención última de dicha estrategia es la búsqueda de un cambio de esas reglas en favor de la empresa (Porter, 1987).

Porter (1982) considera la existencia de tres grandes estrategias básicas posibles a desarrollar frente a la competencia: 1) la estrategia de liderazgo en costes, que se apoya en la dimensión productividad; 2) la estrategia de diferenciación, que busca la consecución de un poder de mercado basado en las cualidades distintivas del producto; y 3) la estrategia de enfoque o de segmentación, ya sea apoyada en la dimensión productividad o bien en la dimensión diferenciabilidad, que implica la concentración de esfuerzos en una parte del mercado, en concreto, en las peculiaridades y necesidades específicas de un segmento particular.

En cualquiera de los casos, una estrategia competitiva ha de tratar de establecer una posición provechosa para la empresa, defendible frente a las fuerzas rivales que operan en el seno del mercado de referencia, a través del logro de una superioridad —ventaja competitiva sostenible— en aquellas áreas del mercado que representen oportunidades de negocio suficientemente atractivas. Esta superioridad se refleja, por regla general, en la capacidad de la empresa para poder presentar mejores prestaciones que la competencia por la vía del aprovechamiento de los puntos fuertes y de la utilización de los potenciales sinérgicos.

3.3. *Comunicación*

Tradicionalmente, tanto la teoría como la práctica del marketing han centrado —de forma persistente— su objeto de estudio en las actividades dirigidas a facilitar y estimular intercambios voluntarios y competitivos entre compradores y vendedores. Las relaciones de intercambio se revelan así como el principal foco de atención y preocupación fundamental del marketing (*v.* p. ej., Kotler y Levy, 1969; Luck, 1969; Ferber, 1970, Kotler, 1972).

Sin embargo, a pesar de la importancia generalmente atribuída a la idea de intercambio, las investigaciones efectuadas en el campo del marketing han olvidado —en gran medida— interesantes aspectos de la relación comprador-vendedor, a la vez que dirigido su interés al análisis de las transacciones como sucesos discretos, ignorando de esta forma que la mera relación de intercambio no es sino una parte integrante del más amplio proceso de comunicación que se establece entre la empresa y su mercado. La escasa preocupación por los antecedentes y consecuencias del acto de intercambio y la no consideración explícita del mismo como inmerso en un extenso proceso de relación evidencian graves defectos de omisión en los que ha venido incurriendo tradicionalmente el desarrollo del marketing (Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

La relación o comunicación entre el vendedor y el comprador —entre la empresa y el mercado— no se limita al puro acto aislado de la compra-venta; antes al contrario, se extiende a lo largo de todo un continuo y prolongado proceso de interacción mutua —e, idealmente, de colaboración— que lejos de finalizar una vez realizada la venta, se intensifica tras la misma. Bajo estas condiciones, una decisión de intercambio no es una simple decisión de comprar/vender un producto sino una decisión —deliberada y consciente— de mantener una relación vinculante, estable y duradera. En este sentido, resulta adecuada y significativa la analogía señalada por Levitt (1983),según la cual la relación bilateral que se establece entre una empresa y su mercado es más parecida a la relación simbiótica y de interdependencia que se busca en el seno del matrimonio que al vínculo pasajero que se produce entre los que viven un *affair* casual. No en vano en ambas relaciones —intercambio y matrimonio— es posible identificar las mismas fases generales de desarrollo —conocimiento mutuo, exploración y evaluación, expansión, compromiso y disolución (*v.* Dwyer, Schurr y Oh, 1987)— y similares fuentes de beneficios y costes derivados de la «asociación».

Este planteamiento requiere de la empresa una nueva orientación y una nueva estrategia: aquellas que se derivan de la adopción del denominado enfoque de marketing. En efecto, mientras en un esquema de venta la empresa se sitúa a distancia de los compradores y busca con su departamento de ventas deshacerse de los productos —simples contactos de intercambio—, en un enfoque de marketing la empresa, estando físicamente cerca de su clientela objetivo, penetra en el dominio de ésta para conocer las necesidades, intereses y expectativas del consumidor potencial, a fin de, por un lado, diseñar y ofrecer aquellos productos susceptibles de proporcionarle un mayor grado de satisfacción y, por otro, desarrollar los mecanismos necesarios para el logro y mantenimiento de una relación —estable y duradera— beneficiosa para ambas partes. Ello exige de la empresa conscientes y constantes esfuerzos encaminados a luchar contra las fuerzas que deterioran su comunicación con el mercado y rigurosos análisis sobre la marcha de las relaciones, fundamentalmente para determinar si las ventajas y beneficios prometidos por la empresa están siendo correctamente ofrecidos y las expectativas del consumidor satisfechas.

4. Optica social de marketing

El concepto de marketing proclama estar orientada hacia el consumidor, respaldado por una profunda comprensión del mercado y encaminado a procurar la satisfacción del consumidor como factor clave para el logro de los objetivos de la empresa. Su adopción supuso un paso hacia adelante en el sentido de conectar y armonizar las actuaciones de la empresa y las expectativas del mercado al que se dirige. El problema que surge, sin embargo, radica en la ambigüedad de la expresión «satisfacción del consumidor» (Kotler, 1972), más precisamente, en saber si una empresa que persigue la satisfacción de las necesidades de sus clientes realmente está actuando de la manera más efectiva en cuanto a los intereses a largo plazo de los consumidores y el bienestar general de la sociedad en su conjunto (Kotler, 1981).

El hecho de un posible conflicto entre las necesidades y deseos individuales a corto plazo y los intereses individuales y colectivos a largo plazo justifica la exigencia de una revisión del concepto clásico de marketing. Dicho concepto precisa avanzar un poco más en la evolución hacia un marketing más perfeccionado y ampliar su

contenido para dar entrada a consideraciones de tipo social y a más largo plazo. Así se llega al denominado «enfoque social de marketing», según el cual la tarea prioritaria de toda organización reside en la determinación y análisis de las necesidades y expectativas de su mercado objetivo y en la satisfacción de éstas de una manera más eficiente que la competencia, pero también de tal forma que mejore o, al menos, mantenga el bienestar de los consumidores y, simultáneamente, el interés general de la colectividad (Kotler, 1981).

Esta evolución es la resultante de la toma de conciencia popular de las desfavorables consecuencias ecológicas y sociales de un desarrollo unidimensional del marketing, fundamentalmente en el sentido de un excesivo crecimiento relativo de su dimensión operativa. De esta forma, el concepto social no es más que la respuesta del marketing a las presiones socio-culturales que propugnan una «moralización» de las prácticas comerciales.

El ecologismo traduce la toma de conciencia ante la escasez de los recursos naturales y las consecuencias negativas de un indiferenciado crecimiento cuantitativo del consumo. Representa la preocupación social por al paulatino deterioro del medio ambiente y los excesivos costes sociales derivados del crecimiento económico.

Los postulados ecologistas favorecen la total conexión entre el ser humano y la naturaleza, el aprovechamiento directo de los recursos naturales, el rechazo de la energía nuclear y, en definitiva, la negativa a todo lo artificial. Estos planteamientos, en la medida en que vayan siendo aceptados por la mayoría de la población y ganando terreno en la escena política, originarán importantes modificaciones en los hábitos de consumo (Alonso Rivas y Castro López, 1984) que se traducirán en nuevas obligaciones para las empresas. En último término, plantean el reto de implantar el concepto de «crecimiento ecológico» en las sociedades económicamente más avanzadas.

El consumerismo[6], por su parte, nace de la toma de conciencia ante los excesos del marketing operacional que tienden a doblegar la demanda a las exigencias de la oferta, en lugar de adaptar la oferta a las expectativas de la demanda (Lambin, 1987). Estos innegables excesos han fomentado el nacimiento de un poder compensador, tanto a iniciativa de los consumidores —bajo la forma de asociaciones— como a iniciativa de los poderes públicos— a través de disposiciones legales en favor de los consumidores—.

El consumerismo no es más que la manifestación de un problema fundamental de comunicación —relación— entre el poder de las empresas y otro que quiere ser factor de equilibrio, el del consumidor. En el fondo, la propia existencia y el progresivo desarrollo del movimiento consumerista significa que en las avanzadas economías de mercado subsisten problemas que el marketing —el sistema, en general— no ha sido capaz de resolver. Desde esta perspectiva, el consumerismo representa el encauzamiento de los esfuerzos de los consumidores tendentes a reparar, restituir y remediar la insatisfacción que han acumulado hasta alcanzar su actual nivel de vida (Buskirk y Rothe, 1970).

En realidad, el movimiento consumerista es revelador de un fenómeno de «socialización» o de «sindicalización» de la demanda. Este hecho es importante para la

6. Este término, de origen anglosajón, ha sido aceptado en la mayoría de los países occidentales. En castellano se utiliza también por parte de algunos autores el vocablo «consumismo», aunque por hacer referencia a determinados aspectos de la sociedad de consumo puede dar lugar a confusión, por lo que es preferible utilizar el indicado (Ortega Martínez, 1981).

empresa que, cada vez más a menudo, se encuentra confrontada a un consumidor consciente y conocedor de sus derechos, que reacciona de manera organizada a sus acciones.

El consumerismo forma parte del ambiente de la empresa y como tal ha de ser considerado en el diseño y formulación de la estrategia de marketing. Ignorar este fenómeno, es otro síntoma de miopía en el marketing. El movimiento de los consumidores debería ser tenido en cuenta como otro más de los factores incontrolables que constituyen el entorno de la empresa (Nicoulaud, 1987).

Frente a ello la empresa dispone de tres estrategias alternativas (Bloom y Greyser, 1981). La primera de ellas, en principio la más consistente con un enfoque de marketing, persigue la progresiva desaparición del movimiento a través de una serie de acciones y esfuerzos sistemáticos dirigidos a eliminar de raíz las causas de insatisfacción social, dejando —de esta forma— vacías de contenido las demandas y reivindicaciones que constituyen la razón de ser del consumerismo. Una segunda alternativa es la que propugna competir con el movimiento, bien por la vía de la lucha directa —enfrentamiento dialéctico con la filosofía que sustenta al consumerismo— bien por la de la asunción por parte de la empresa de las actividades propias de las asociaciones de consumidores— fundamentalmente a través de la creación en el seno de la organización de un departamento de asuntos del consumidor—. Por último, una tercera estrategia es la que defiende la cooperación con el movimiento —facilitando información, asesoría técnica, ayuda financiera, ...— como la forma más eficiente de mejorar las relaciones con los consumeristas y generar un clima social favorable para la empresa.

Conviene puntualizar, sin embargo, que la filosofía del consumerismo lejos de poner en tela de juicio el concepto de marketing, exige su aplicación integral. En este sentido, el mensaje consumerista no constituye un planteamiento regresivo, sino un avance hacia un marketing más perfeccionado —marketing social—, susceptible de armonizar la satisfacción de las necesidades a corto plazo del consumidor y el bienestar a largo plazo de la sociedad en general. Así pues, no es más que la reivindicación de una mayor responsabilidad social de la empresa.

5. Conclusiones

Es un hecho contrastado que en las últimas décadas el mercado viene adquiriendo un dinamismo creciente y que el clima competitivo imperante se ha incrementado de forma notable. Esta circunstancia innegable exige de la empresa un constante esfuerzo tendente a asegurar su permanencia. En este sentido, el moderno enfoque de marketing está particularmente bien armado para responder al reto que representa la turbulencia y dinamismo del entorno actual.

La aplicación integral del enfoque de marketing supone una verdadera revolución de las relaciones de la empresa y su ambiente, específicamente aquellas que mantiene con su mercado, y un paso hacia adelante en el sentido de conectar y armonizar los intereses de la organización y las expectativas del mercado al que ésta se dirige.

La conclusión de esta presentación general de la óptica de marketing es evidente: redoblar los esfuerzos dirigidos a instalar el espíritu del marketing en las organizaciones constituye la única garantía de éxito y de supervivencia para aquéllas enfrentadas a entornos cambiantes.

Bibliografía

Abbott, L. (1955): *Quality and Competition*. Columbia University Press, New York.

Alonso Rivas, J. (1984): *El comportamiento del consumidor: una aproximación teórica con estudios empíricos*. Instituto Nacional del Consumo, Madrid.

Alonso Rivas, J. y Castro López, F. de (1984): «Cambio cultural y Marketing». *Alta Dirección*, núm. 116, págs. 293-304.

Bauer, R. (1960): «Consumer Behavior as Risk Taking». En Hancock, R. (1960): *Dynamic Marketing for a Changing World*. En American Marketing Association, Chicago, págs. 384-398.

Beane, T. P. y Ennis, D. M. (1987): «Market Segmentation: A Review». *European Journal of Marketing*, vol. 21, núm. 5, págs. 20-42.

Bell, M. L. y Vincze, J. W. (1988): *Managerial Marketing. Strategy and Cases*. Elsevier, New York.

Bennett, R. C. y Cooper, R. G. (1979): «Beyond the Marketing Concept». *Business Horizons*, junio, págs. 67-77.

Bloom, P. N. y Greyser, S. A. (1981). «The Maturing of Consumerism». *Harvard Business Review*, núm. 6 (noviembre-diciembre), págs. 130-139.

Booz, Allen y Hamilton (1982): *New Products Management for the 1980's*. Booz, Allen y Hamilton, Inc., New York.

Brockhoff, K. y García Echevarria, S. (1987): *Política de Productos*. ESIC, Madrid.

Buskirk, R. H. y Rothe, J. T. (1970): «Cosumerism: A Interpretation». *Journal of Marketing*, vol. 34, octubre, págs. 61-65.

Buzzell, R. D. y Wiersema, F. D. (1982): «Estrategias eficaces para aumentar la cuota de mercado». *Harvard-Deusto Business Review*, 3.° trimestre, págs. 4-17.

Castañeda, J. (1968): *Lecciones de teoría económica*. Aguilar, Madrid.

Cooper, R. G. (1979): «The Dimensions of Industrial New Products Success and Failure». *Journal of Marketing*, vol. 43, verano, págs. 93-103.

Corey, E. R. (1975): «Key Options in Market Selection and Product Planning». *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, págs. 119.

Dickson, P. R. y Ginter, J. L. (1987): «Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy». *Journal of Marketing*, vol. 51, abril, págs. 1-10.

Drucker, P. (1975): *La Gerencia. Tareas. Responsabilidades y Prácticas*. El Ateneo, Buenos Aires.

Dwyer, F. R.; Schurr, P. H. y Oh, S. (1987): «Developing Buyer-Seller Relationships». *Journal of Marketing*, vol. 51, abril, págs. 11-27.

Engel, J. F. y Blackwell, R. D. (1982): *Consumer Behavior*, The Dryden Press, 4.ª ed., New York.

Ferber, R. (1970): «The Expanding Role of Marketing in the 1970's». *Journal of Marketing*, vol. 34, enero, págs. 29-30.

Fernández Sánchez, E. (1986): «La estrategia empresarial». *Alta Dirección*, núm. 126 (marzo-abril), págs. 113-124.

Friedman, H. (1957): *A theory of the Consumption Function*. Princenton University Press, Princenton.

Habib, J. y Rensonnet, J. P. (1975): *Le Marketing des nouveaux produits*. Dunot Entreprise, Paris.

Hayes, R. H. y Abernathy, W. J. (1981): «Comportamientos de la dirección que llevan a la ruina». *Harvard-Deusto Business Review*, 3.° trimestre, págs. 37-54.

Hughes, G. D. (1986): *Mercadoténcia. Planeación estratégica*. Addison- Wesley Iberoamericana, México.

Hunt, S. D. (1976): «The Nature and Scope of Marketing». *Journal of Marketing*, vol. 40, julio, págs. 17-28.

Kotler, P. (1972): «What Consumerism Means for Marketers». *Harvard Business Review,* mayo-junio, págs. 48-57.

Kotler, P. y Levy, S. J.(1969): «Broadening the Concept of Marketing». *Journal of Marketing*, vol. 33, enero, págs. 10-15.

Kotler, P. (1981): *Mercadotecnia.* Prentice-Hall Internacional/Dallot, Madrid.

Kotler, P. y Simon- Miller, F. L. (1984): «Marketing et consommation: A la recherche de l'acheteur perdue». *Revue Française du Marketing,* núm. 100 (noviembre-diciembre), págs. 11-22.

Lambin, J. (1987): *Marketing estratégico.* McGraw-Hill, México.

Lambin, J. y Peeters, R. (1981): *La gestión de Marketing de las empresas I.* ICE, Madrid.

Levitt, T. (1960): «Marketing Miopia». *Harvad Business Review.*

Levitt, T. (1980): «El éxito comercial mediante la diferenciación». *Harvard-Deusto Business Review,* 3.° trimestre, págs. 14-26.

Levitt, t. (1983): «After the Sale is over... ». *Harvard Business Review,* núm. 5 (septiembre-octubre), págs. 87-93.

Luck, D. (1969): «Broadening the Concept of Marketing - too Far». *Journal of Marketing,* vol. 33, julio, págs. 53-55.

Menéndez Roces, C. (1986): «Una aproximación a la génesis y desarrollo del Marketing a partir de la teoría económica». Papeles de trabajo, núm. 4, Facultad de CC.EE. y Empresariales, Universidad de Málaga.

Micallef, A. (1982): *Gestión comerciale des entreprises.* Dalloz, 3.ª ed., Paris.

Nicoulaud, B. M. M. (1987): «Consumerism and Marketing Management's Responsability». *European Journal of Marketing,* vol. 21, núm. 3, págs. 7-16.

Ortega Martínez, E. (1981): *La dirección de Marketing,* ESIC, 2.ª ed., Madrid.

Planchón, A. (1974): *Saturation de la Consommation.* Mame, Collection Reperes-Economie, Paris.

Porter, M. E. (1982): *Estrategia Competitiva.* CECSA, México.

Porter, M. E. (1987): *Ventaja Competitiva.* CECSA, México.

Resnik, A. J.; Turney, P. B. B. y Barry Mason, J. (1980): «Decouverte de la Contre-Segmentation». *Harvard-L'Expansion,* primavera, págs. 46-54.

Rothwell, R. (1977): «The Characteristics of Successful Innovators and Technically Progressive Firms». *R&D Management*, vol. 7, págs. 191-206.

Sánchez Gallego, G. (1986): «El posicionamiento de productos: Una parte fundamental de la estrategía de Marketing». *Alta Dirección*, núm. 127 (mayo-junio), págs. 169-178.

Shapiro, B. P. (1980): «Un buen plan de Marketing mejora el beneficio». *Harvard-Deusto Business Review,* 3.° trimestre, págs. 27-36.

Shapiro, B. P. y Bonoma, T. V. (1984). «How to Segment Industrial Markets». *Harvard Business Review*, núm. 3 (mayo-junio), págs. 104-110.

Simon, H. A. (1978): *El Comportamiento Administrativo.* Aguilar, Buenos Aires.

Smith, A. (1776): *The Wealth of Nations.* Tomado de: Smith, A. (1987): *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones.* Fondo de Cultura Económica, México.

Stanton, W. J. (1967): *Fundamentos de Marketing.* McGraw Hill.

Stapleton, J. (1988): *Manual de Marketing Internacional.* Deusto, Bilbao.

Urban, G. L. y Hauser, J. R. (1980): *Desing and Marketing of New Prodycts.* Englewood Cliffs, New York.

Vázquez Casielles, R. (1986): «Análisis de las estructuras del mercado y de la estrategia de posicionamiento desde la perspectiva del consumidor». *Esic Market,* núm. 51 (enero-marzo), págs. 115-131.