

DOCUMENTO DE TRABAJO

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA FASE INICIAL DE VIDA DEL MERCADO

**M^a Leticia SANTOS VIJANDE
Luis I. ÁLVAREZ GONZÁLEZ
Área de Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad**

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

INDICE:

1. INTRODUCCIÓN	PÁG. 1
2. ESTRATEGIA Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN MARKETING	PÁG. 2
2.1. Ventajas Competitivas	PÁG. 7
3. NIVELES DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	PÁG. 15
4. ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA ENTRAR EN EL MERCADO	PÁG. 21
4.1. Penetración Masiva en el Mercado	PÁG. 22
4.2. Penetración en un Nicho Mercado	PÁG. 24
4.3. Desnatado y retirada rápida.	PÁG. 24
5. BIBLIOGRAFÍA	PÁG. 27

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA FASE INICIAL DE VIDA DE LOS MERCADOS

1. INTRODUCCIÓN.

La formulación de cualquier estrategia exige disponer de un conocimiento adecuado sobre el mercado, los puntos fuertes y débiles de la organización y las características de los clientes a los que se dirige la empresa. En el trabajo que ahora nos ocupa, el objetivo es estudiar las estrategias de Marketing que pueden adoptar las organizaciones en función de la etapa de crecimiento en la que se encuentran los mercados a los que se dirigen y, en concreto, las estrategias adecuadas cuando se trata de estimular o crear la demanda por primera vez. Las alternativas estratégicas disponibles conllevan, así mismo, un conjunto específico de actuaciones referidas a las variables de Marketing, a las que aludiremos brevemente.

La exposición comienza analizando las múltiples interpretaciones del concepto de estrategia con la finalidad de proponer una definición integradora de dicho concepto. Así mismo, aunque las estrategias propias de Marketing se desarrollan en el nivel funcional de la jerarquía de estrategias organizativas, se profundiza en la tipología de estrategias disponibles en los niveles previos, corporativo y competitivo, por su repercusión en las propias estrategias y actividades de Marketing.

Finalmente, una vez abordados todos los aspectos anteriores, se describen las estrategias de Marketing que puede adoptar una empresa pionera –aquella que llega la primera al mercado con un producto nuevo- analizando, previamente, el debate sobre las posibles ventajas competitivas asociadas a la decisión de ser pionero en un mercado.

2. *ESTRATEGIA Y FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA EN MARKETING.*

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas de lo que es una estrategia que merecen especial consideración –Figura 1–:

Estrategia como <i>Plan</i>:	Un <i>curso de acción</i> conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.
Estrategia como <i>Táctica</i>:	Una <i>maniobra</i> específica destinada a dejar a un lado al oponente o competidor.
Estrategia como <i>Pauta</i>:	La estrategia es cualquier <i>conjunto de acciones o comportamiento</i> sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia tiene que ser coherente con el comportamiento.
Estrategia como <i>Posición</i>:	La estrategia es cualquier <i>posición viable</i> , o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no
Estrategia como <i>Perspectiva</i>:	La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en <i>arraigar compromisos en la formas de actuar o responder</i> ; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Figura 1. Definiciones de Estrategia.

Fuente: Mintzberg (1987a).

De alguna forma, estas definiciones compiten, pero lo que es más importante, se complementan.

Desde el momento en que la estrategia es considerada como una línea de actuación consciente y pretendida, las definiciones de *estrategia como táctica* y *estrategia como posición* pueden ser consideradas como complementarias a la definición de *estrategia como plan*, más que como definiciones alternativas. Ambas definiciones implican una acción o conjunto de acciones a desarrollar para alcanzar un objetivo (tanto si ese objetivo es adelantarse a un oponente u ocupar un determinado nicho de mercado). Así, una estrategia o plan consistiría en una serie de tácticas o, posiblemente, en una intención de alcanzar una determinada posición en el mercado.

La definición de *estrategia como pauta* es más problemática. Así, un patrón de comportamiento dado o *estrategia realizada* puede ser el resultado o producto de un conjunto deliberado de acciones, o el resultado de acciones llevadas a cabo sin ninguna referencia a un plan predefinido. Estas últimas acciones son llevadas a cabo, normalmente, como respuesta a sucesos imprevistos en el momento de desarrollar o estructurar el plan de actuación. Mintzberg (1994) denomina estas actuaciones reactivas como *estrategia emergente*, afirmando que crean o aumentan la capacidad para el aprendizaje estratégico -consultar Figura 2-.

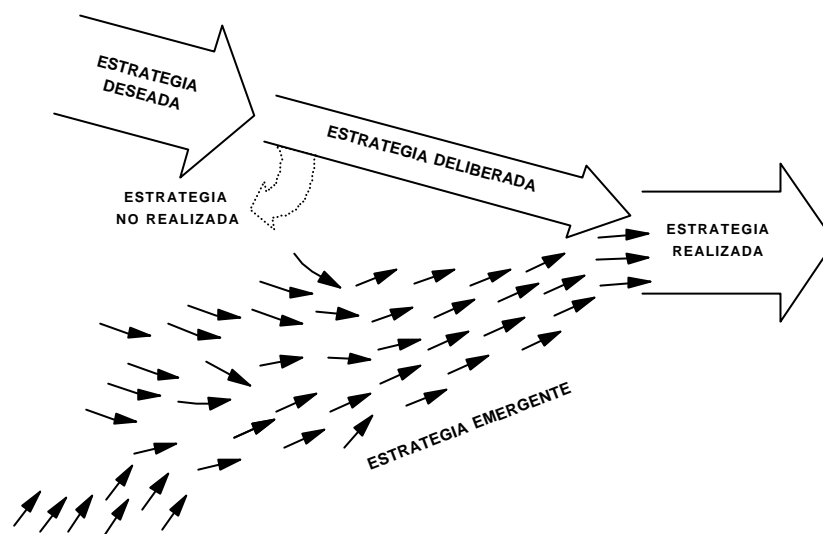


Figura 2: Formas de Estrategia.

Fuente: Adaptado de Mintzberg (1994).

Esta definición permite etiquetar un patrón de comportamiento consistente desarrollado por una determinada organización como su estrategia, independientemente de si los miembros de la organización saben de la existencia de una estrategia o plan pretendido. Dadas las dificultades inherentes al estudio de la estrategia, el desarrollo de esta definición no es sorprendente. Los investigadores a menudo se ven forzados a inferir la estrategia a partir de las acciones¹.

¹ Sin embargo, existe una sutil distinción entre establecer la hipótesis de que un conjunto de acciones podría ser el resultado de una estrategia deliberada y establecer que cualquier conjunto de acciones consistente conforma una estrategia (Kenyon y Mathur, 1993). Algunos autores creen que la última definición de estrategia hace un uso inapropiado de la palabra, de modo que proponen el término *comportamiento emergente*, diferente al concepto de estrategia, para englobar esos conjuntos de acciones que llevan a alcanzar el éxito.

No obstante, tampoco podemos pensar que el disponer de un plan de actuación a largo plazo implica que una organización deba seguir un conjunto fijo de rutinas que no pueda ser alterado. Un plan debe ser construido tomando como base las conjeturas acerca de la situación futura a que se va a enfrentar la organización. Estas conjeturas serán correctas, en mayor o menor medida, (Mintzberg, 1994; Stacey, 1993), lo que ocurre es que la *estrategia deliberada* provee a la organización de una guía activa para el proceso adaptación a las eventualidades del entorno.

La última visión de *estrategia como perspectiva* puede discutirse que no es plenamente equivalente a lo que es una estrategia en sí misma. Para que una estrategia sea ejecutada, debe ser diseminada de alguna forma a través de la organización para que sean llevadas a cabo las actuaciones adecuadas para desarrollarla. Los miembros de la organización deberían compartir la misma visión o conjunto de creencias acerca de la estrategia, pero esto no equivale a decir que la estrategia es exactamente lo mismo que la perspectiva compartida por el grupo. Esa perspectiva surge como consecuencia de la estrategia y no la estrategia como consecuencia de esa perspectiva común.

De este modo podemos defender que la *estrategia es un conjunto de acciones pretendido, pero contingente, llevado a cabo para alcanzar un objetivo o meta concreta*. Los objetivos o metas concretas a los que nos referimos están relacionados con los valores e intereses de los múltiples grupos participantes en la organización, para cuya satisfacción la empresa cuenta con un conjunto de recursos y capacidades que tratará de explotar convenientemente para superar las actuaciones de la competencia (Day, 1988; Grant, 1996).

En definitiva, tratando de integrar los múltiples significados del concepto de estrategia y siguiendo a Munuera y Rodríguez (1998), definimos la estrategia empresarial como:

Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación de los recursos de la empresa a su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización.

Esta definición lleva implícito el reconocimiento de que los *recursos* de la empresa constituyen el origen de las ventajas competitivas que logra alcanzar. En realidad, el origen de las ventajas competitivas de la empresa se ha explicado, fundamentalmente, desde dos perspectivas: la Teoría de las Fuerzas Competitivas y la Teoría de Recursos.

Así, una de las cuestiones fundamentales en el campo de la dirección estratégica es explicar *cómo se consiguen ventajas competitivas sostenibles*. Durante la década de los 80 la respuesta a esta pregunta se apoyó, fundamentalmente, en la teoría sobre *Fuerzas Competitivas* desarrollada por Porter (1980). Este enfoque hace hincapié en las actuaciones que puede desarrollar una empresa para obtener una posición en el mercado defendible frente a las fuerzas competitivas de su entorno -barreras de entrada, amenaza de productos sustitutivos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad-, las cuales determinan el potencial de beneficio del mercado. Otra aportación relevante en este periodo es la referida al *Conflicto Estratégico*² (Shapiro, 1989), de acuerdo con la cual los resultados competitivos se obtienen a partir de la eficacia con la que las empresas logran superar a sus competidores por medio de inversiones estratégicas, estrategias de precios, envío de señales al mercado y el control de información. La idea clave es que una empresa puede incrementar sus beneficios manipulando el entorno en el que opera.

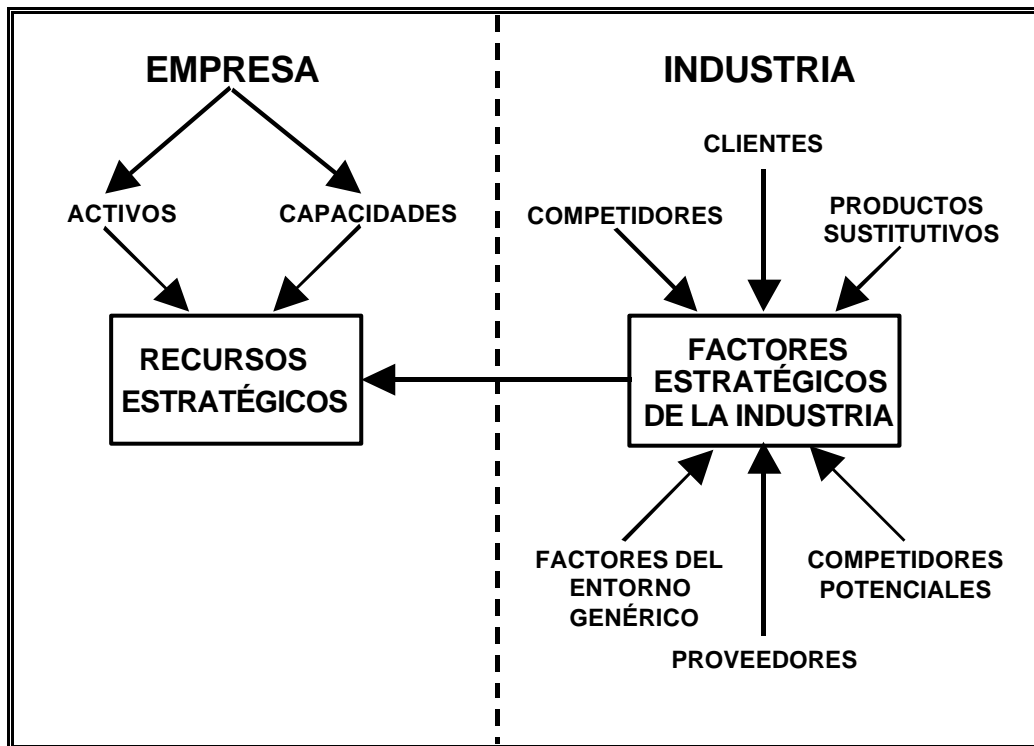
De acuerdo con ambas concepciones las ventajas competitivas tienen su origen en disponer de una *posición privilegiada* en el mercado, es decir, el entorno y la posición competitiva de la empresa con relación a sus rivales constituyen el origen de las ventajas competitivas (Teece, Pisano y Shuen, 1997). La atención del análisis se centra, en consecuencia, en la relación entre la estrategia y el entorno de la empresa (Grant, 1996).

Sin embargo, la más reciente Teoría de los Recursos adopta una perspectiva interna, de acuerdo con la cual los recursos únicos y difíciles de imitar de la organización -compuestos por una determinada combinación de activos y capacidades- son los que

² Esta explicación del origen de las ventajas competitivas está relacionada con la primera en cuanto que ambas reflexionan sobre el papel de las imperfecciones del mercado, las barreras de entrada y la interacción estratégica.

constituyen las fuentes de ventaja competitiva³ (Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Rumelt, Schendel y Teece, 1991; Mahoney y Pandian, 1992). Por tanto el estudio de la estrategia empresarial debe vincularse, fundamentalmente, la relación entre los recursos de la empresa y su grado de adecuación a los factores claves del éxito que se derivan de su entorno sectorial (Grant, 1996).

Recientemente, se ha propuesto un esquema que sugiere que los enfoques de las fuerzas competitivas y de los recursos y capacidades son, de hecho, las dos caras de la misma moneda y están fundamentalmente interrelacionadas Amit y Schoemaker (1993) - consultar Figura 3.



³ Para comprender la diferencia entre ambos tipos de enfoques -fuerzas competitivas y recursos- resulta útil analizar sus implicaciones en el proceso estratégico. De acuerdo con la primera visión la decisión de entrada en un mercado conlleva (1) la selección de una industria basada en su atractivo estructural, (2) la selección de una estrategia de entrada basada en conjeturas sobre las estrategias de los competidores y (3) la adquisición u obtención de los activos necesarios para competir, en el caso de que no se disponga de los mismos. Bajo este enfoque, el proceso de identificación y desarrollo de los activos requeridos no es especialmente problemático, simplemente exige la selección adecuada de las alternativas de inversión disponibles, es decir, si no se dispone de los activos necesarios estos pueden ser comprados. Desde el punto de vista de la Teoría de los Recursos las empresas son heterogéneas con relación a los recursos de los que disponen, éstos se construyen a lo largo del tiempo y condicionan la capacidad de la empresa de adaptación al cambio. Por tanto, la decisión de entrada en un mercado implica la identificación de los recursos únicos de la empresa y la selección de los mercados en los que pueden ofrecer un mayor potencial de beneficios -lo que conlleva un análisis externo-. Así mismo se incide en el desarrollo de iniciativas orientadas al desarrollo de nuevos recursos (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Figura 3: Teoría Integrada de la Estrategia.

Fuente: Adaptado de Amit y Schoemaker (1993).

Los factores industriales estratégicos se definen como *“los principales determinantes de la rentabilidad de la empresa en una industria, los cuales se establecen al nivel de mercado a través de complejas interacciones entre empresas competidoras, clientes, reguladores, innovadores... y otros agentes”* (Amit y Schoemaker, 1993). La definición de factores industriales estratégicos claramente recurre a la terminología del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).

Dada la definición de estrategia propuesta creemos que resulta necesario referirnos seguidamente al significado de los términos “ventajas competitivas”, “activos” y “capacidades” especialmente referido al ámbito del Marketing en el que se desarrolla este trabajo.

2.1. Ventajas Competitivas.

Para entender cómo surgen las ventajas competitivas debemos conocer primero qué se entiende por ese término. Dentro del ámbito del Marketing Lambin (1995) define la ventaja competitiva como *“las características o atributos detentados por un producto o marca que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos”*. En este mismo sentido Grant (1996) señala que *“cuando dos empresas compiten -por ejemplo, cuando se localizan en el mismo mercado y son capaces de proveer a los mismos clientes- una empresa posee una ventaja competitiva sobre la otra cuando obtiene una tasa de beneficios superior”*. Por lo tanto la ventaja competitiva es la habilidad para obtener un rendimiento superior al de los rivales.

El rendimiento superior puede expresarse en términos de valor a los clientes del negocio. El valor se puede definir como la diferencia entre los beneficios que los clientes reciben como consecuencia del uso del producto y los costes en los que incurren para encontrarlo, adquirirlo y en el transcurso de su uso (Slater, 1996). Evidentemente, proporcionar valor implica un esfuerzo organizativo dirigido a comprender adecuadamente las necesidades actuales y latentes de los clientes de la empresa y su

posible evolución. Es preciso de diferenciar las características de la oferta que proporcionan beneficios al cliente de aquellas que simplemente incrementan los costes sin añadir motivos adicionales a la compra. Sin embargo, en la actualidad se reconoce que las ventajas competitivas además de permitir obtener mejores resultados deben satisfacer dos condiciones adicionales: es necesario poder mantenerlas a lo largo del tiempo, así como defenderlas frente a la competencia, puesto que si desaparecen o son imitadas pierden su poder para proporcionar una rentabilidad superior.

Por tanto, proporcionar valor no es suficiente para conseguir ventajas competitivas sino que es necesario, además, que el valor que se ofrece sea *superior* al de la competencia (Sherman, 1992), y que esta habilidad sea *sostenible* a lo largo del tiempo (Day y Wensley, 1988). El mantenimiento de la ventaja competitiva implica que la empresa sea capaz de desarrollar barreras a la imitación, así como que sea consciente de dónde pueden surgir nuevas y mejores oportunidades de negocio que de ser aprovechadas por la competencia, erosionarían su posición competitiva (Slater, 1996). Ambas reflexiones destacan la importancia de la orientación a la competencia y al entorno como instrumentos competitivos.

Siguiendo este enfoque, Day y Wensley (1988) proponen un esquema en el que se observa cómo las posiciones ventajosas de la empresa nacen de sus recursos -los cuales son fruto de las inversiones efectuadas en el pasado para mejorar la posición competitiva- y se traducen en resultados a través de un proceso dinámico y cíclico, es decir, las ventajas se crean y sostienen a través de la inversión continua de los beneficios para crear barreras a la imitación y evitar su posible erosión -consultar Figura 4.

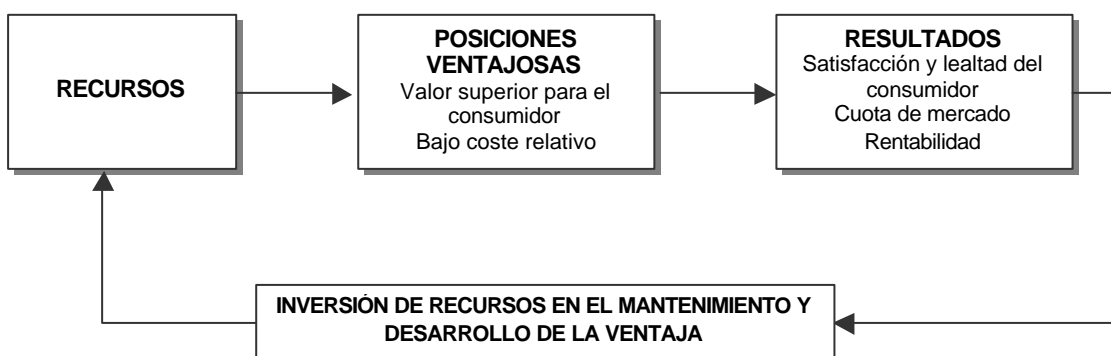


Figura 4: Elementos de la Ventaja Competitiva.

Fuente: Adaptado de Day y Wensley (1988).

Este esquema es útil porque distingue dos tipos fundamentales de posiciones ventajosas de las empresas e identifica las variables que, desde la perspectiva del Marketing, reflejan la idea de rendimiento superior -satisfacción y lealtad del consumidor, cuota de mercado y rentabilidad-. Las posiciones ventajosas son, respectivamente (Lambin, 1995; Slater, 1996; Munuera y Rodríguez, 1998):

1. Un *valor superior* para el consumidor o *ventaja competitiva externa*, cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor, bien porque disminuyen sus costes de uso⁴, bien porque incrementan su rendimiento. Proporcionar mayor valor puede lograrse a través de estrategias de diferenciación, reduciendo el coste del producto a lo largo de su ciclo de vida o alternativamente, ofreciendo el mejor ratio costes beneficios.
2. Un *bajo coste relativo* o *ventaja competitiva interna*, que se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración y de comercialización, y que aporta un valor al productor en forma de coste más bajo y al consumidor en forma de bajo precio relativo del producto o de la marca.

El análisis del concepto de ventaja competitiva efectuado centra, en consecuencia, el interés en los “*recursos*” de la organización como origen de dichas ventajas, lo cual nos lleva a la necesidad de aclarar este término. En este caso, de nuevo la terminología empleada por diferentes autores es muy dispar. Algunos, como Day (1994b) distinguen dentro de los recursos dos categorías: activos y capacidades.

1. Los *activos* son las disponibilidades de recursos que ha acumulado la empresa, como por ejemplo las economías de escala en fabricación, una determinada

⁴ La reducción del coste del producto a lo largo de su ciclo de vida no implica necesariamente seguir una estrategia de costes bajos, sino ayudar al cliente durante el periodo de uso en cuestiones como aprendizaje sobre el producto, puesta en funcionamiento o mantenimiento.

localización que permita obtener factores más baratos o ayudas gubernamentales, el sistema de distribución o el valor de marca.

2. Las *capacidades*⁵ representan un conjunto complejo de conocimientos y habilidades acumulados a lo largo del tiempo, que se ejercitan en los procesos organizativos⁶, y que permite a la empresa coordinar sus actividades y aprovechar sus activos.

En este sentido, Day (1994b) amplía el recuadro “recursos” de la Figura 4 proponiendo el esquema recogido en la Figura 5.

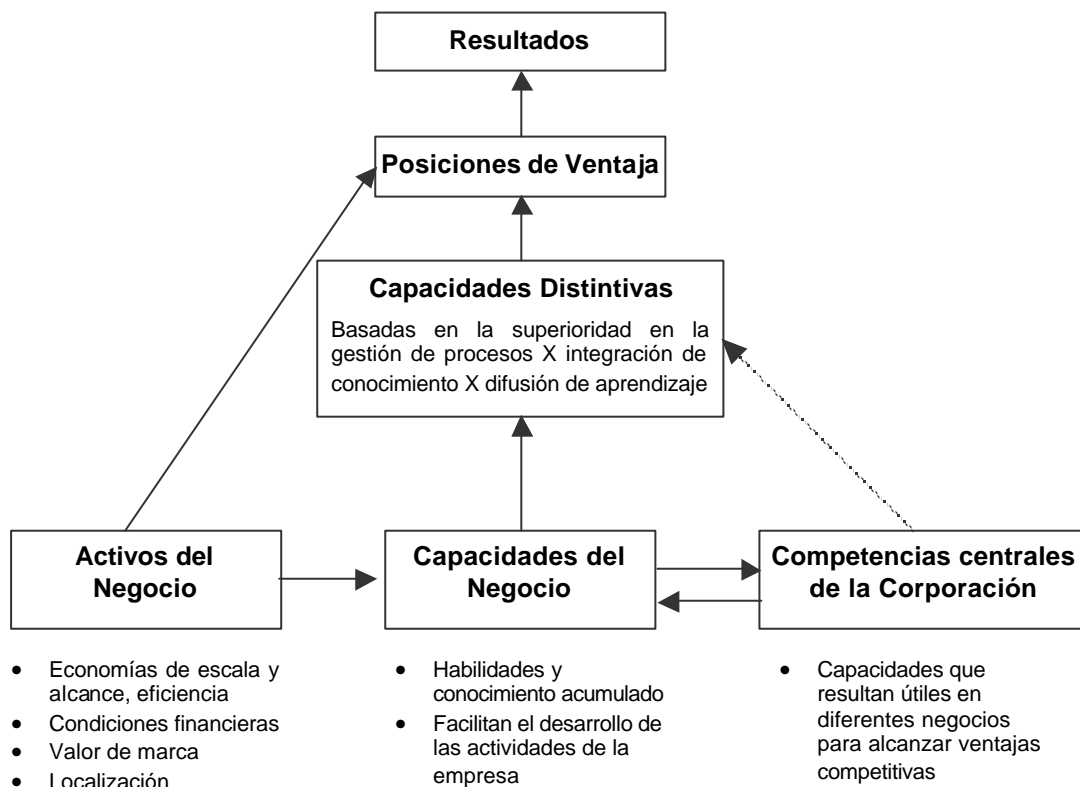


Figura 5: Fuentes de Ventaja Competitiva y Resultados Superiores.

⁵ En ocasiones se distingue entre competencias y capacidades. Las primeras se refieren a rutinas perfectamente establecidas que se combinan con los activos específicos de la empresa para permitir el desarrollo de funciones distintivas, mientras que las segundas aluden a los mecanismos y procesos mediante los que se generan nuevas competencias (Teece, Pisano y Shuen 1997). No obstante, esta distinción implica que las competencias son principalmente estáticas, lo cual parece ser una distinción innecesaria ya que los recursos necesitan estar sometidos a un proceso de renovación permanente que garantice la posibilidad de adaptación de la empresa a su entorno y evite su propia erosión -lo cual conllevaría la propia erosión de la ventaja competitiva que generan- (Day, 1994b).

⁶ Las capacidades y los procesos organizativos están profundamente interconectados dado que son las capacidades las que permiten el correcto desarrollo de las actividades que constituyen los procesos.

Fuente: Day (1994b).

Como se puede observar en este esquema se diferencian, dentro del conjunto de capacidades de la organización, aquellas que pueden calificarse como de “*distintivas*”, señalando así que *no todas* las capacidades organizativas generan posiciones de ventaja (Day, 1994b). Este aspecto será tratado seguidamente, pero antes vamos a analizar los tipos de capacidades que pueden distinguirse en general.

Las capacidades se pueden clasificar en tres categorías en función de la orientación de los procesos en los que intervienen (Day, 1994b):

1. Por un lado se distinguen las capacidades que permiten a la empresa ofrecer determinados productos o servicios, es decir, las que se ejercen de “*dentro hacia fuera*”, y se ejercitan debido a los requerimientos del mercado, los cambios competitivos y las oportunidades del entorno. Dentro de esta categoría se pueden citar las actividades de producción y transformación, la logística, el control de costes y la gestión de recursos humanos -selección, entrenamiento y motivación-.
2. En el otro extremo se sitúan las capacidades que permiten a las empresas comprender a sus clientes, ser las primeras en anticipar los requerimientos del mercado y crear relaciones duraderas con sus clientes, proveedores y distribuidores. Se trata de capacidades de “*afuera hacia dentro*”, cuyo objetivo es conectar los procesos internos que sostienen las capacidades anteriores con el entorno externo.
3. Finalmente, el último tipo de capacidades estaría formado por aquellas necesarias para integrar y conectar los procesos internos y externos, estas capacidades se apoyan en análisis o conocimiento tanto del mercado, como del funcionamiento interno de la empresa -consultar Figura 6. Por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos combina la información sobre las necesidades de los clientes con las capacidades técnicas.

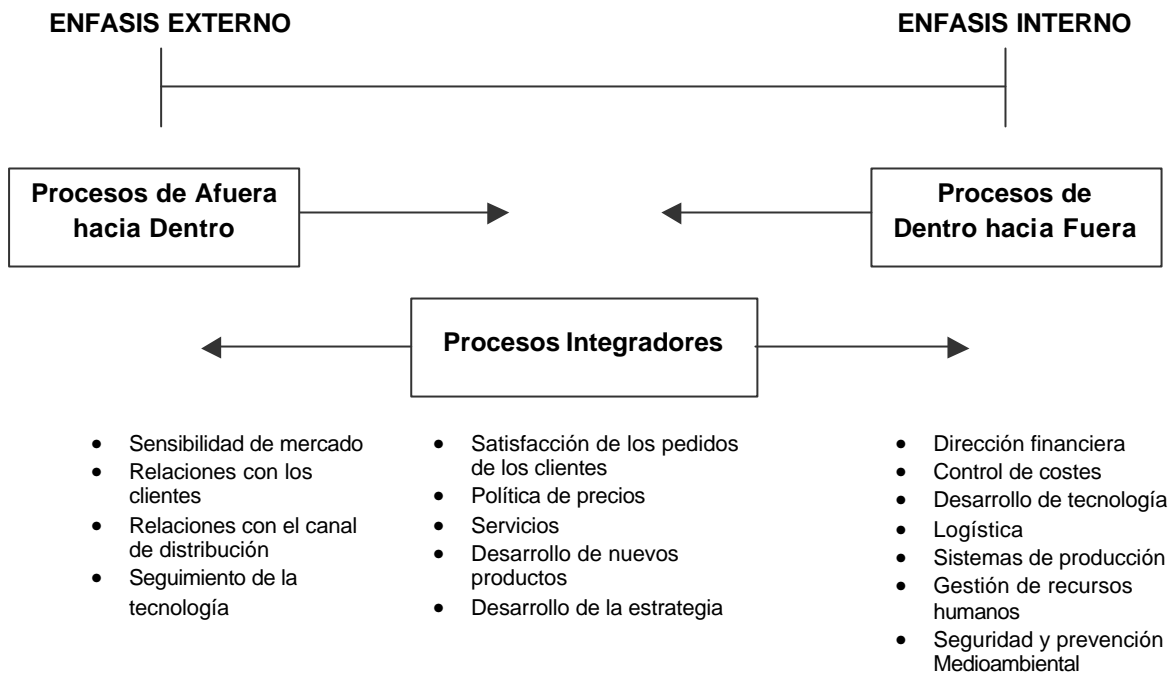


Figura 6: Clasificación de las Capacidades.

Fuente: Day (1994b).

A modo de resumen, una *capacidad* se puede concluir, en consecuencia, que está representada por los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios para desarrollar una tarea o actividad y que implica patrones complejos de coordinación y cooperación entre los individuos y los recursos (Grant, 1996; Schulze, 1994). Las capacidades incluyen I+D, un servicio excelente a los clientes y producción de alta calidad, y aquellas que en una empresa *son superiores a las de los rivales* pueden considerarse “*distintivas*”.

Siguiendo con las diferentes alternativas conceptuales, otros autores conservan el concepto de capacidades anteriormente propuesto, pero optan por designar lo que Day (1994b) califica de ‘activos’ como ‘recursos’, que son a su vez definidos como “*los activos disponibles y controlables por la empresa tanto físicos, como tecnológicos, humanos y financieros*” (Mahoney y Pandian, 1992).

Por último, no falta quienes no establecen ninguna distinción y se refieren simplemente a los “*recursos*” como las entidades tangibles e intangibles disponibles para

la organización y que le permiten producir de modo eficaz y/o eficiente una oferta que genera valor al mercado (Wernefelt, 1984; Barney, 1991).

En cualquier caso, con independencia de la terminología empleada, la hipótesis básica es que las diferencias en los comportamientos de las empresas surgen debido a sus diferencias en recursos (Barney, 1991).

Otra idea fundamental es que los recursos y capacidades -que también han recibido el calificativo de *activos estratégicos*, como se recoge en la Figura 3- deben ser, en último término, transformados en productos terminados que creen valor para los clientes (Prahalad y Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984).

Sin embargo, *no toda* combinación de recursos y capacidades permite obtener ventajas competitivas sostenibles y defendibles, es necesario disponer de una *ventaja comparativa en recursos*, es decir, -siguiendo la terminología de Hunt y Morgan (1995)- *de un conjunto de recursos que permita desarrollar una oferta que, en comparación con los competidores, sea percibida como de mayor valor o pueda producirse con menores costes* -posiciones de ventaja mencionadas con anterioridad-. En la Figura 7 se muestran seis situaciones competitivas alternativas en función de la capacidad de los recursos de la empresa para generar valor o reducir costes en relación con la competencia.

		VALOR RELATIVO DE LOS RECURSOS		
		Más Bajo	Similar	Superior
COSTE RELATIVO DE LOS RECURSOS	Más Bajo	?	Ventaja Competitiva	Ventaja Competitiva
	Similar	Desventaja Competitiva	Posición de Equilibrio	Ventaja Competitiva
	SUPERIOR	Desventaja Competitiva	Desventaja Competitiva	?

Figura 7: Matriz de Posiciones Competitivas.

Fuente: Hunt y Morgan (1995).

De este modo, existen ciertas *propiedades* de los recursos de la empresa, entendidos en sentido amplio, que los habilitan para generar ventajas competitivas y para mantenerlas en el tiempo.

Algunos autores establecen que para que los recursos proporcionen ventajas competitivas han de ser: *valiosos* para neutralizar amenazas y aprovechar oportunidades, *raros* entre la competencia actual, *difícilmente imitables* por los competidores y susceptibles de *múltiples aplicaciones*, es decir, que proporcionen una base para detectar y aprovechar oportunidades en mercados nuevos o actuales (Day y Wensley, 1998; Barney 1991, 1996; Slater, 1996, 1997).

Así mismo, profundizando en las características de los recursos, es posible distinguir entre aquellas cualidades de los mismos que los capacitan para *proporcionar* ventajas competitivas, y aquellas otras que permiten que la ventaja competitiva sea *sostenible* (Grant, 1996). Así, para que un recurso *proporcione* una ventaja competitiva deben darse dos condiciones:

1. Que el recurso sea *escaso*. Si está ampliamente disponible en el sector, entonces llegará a ser un requisito para competir pero no una fuente de ventaja competitiva.
2. El recurso debe ser *relevante*, es decir, debe ayudar a la empresa de alguna manera a crear valor para sus clientes o a sobrevivir a la competencia. De modo que los recursos sólo son valiosos si pueden ser relacionados con uno o más factores de éxito de un sector.

El que la ventaja competitiva sea *sostenible* depende de la *durabilidad* de los recursos, y de la habilidad de los rivales para *imitar* la estrategia de la empresa accediendo a los recursos que la soportan. Lo que supone que, o bien la empresa adquiere los recursos o capacidades requeridos, en el caso de éstos sean *transferibles o móviles*, o bien debe *copiarlos*.

3. Algunos recursos *duran* más que otros, es decir, los beneficios que generan no decaen a lo largo del tiempo y, por lo tanto, son una base más segura para la ventaja competitiva. Por ejemplo, el aumento del cambio tecnológico acorta la

vida útil de la mayoría de los bienes de equipo. Las patentes también pueden quedarse obsoletas. Mientras que la reputación o imagen de empresa puede manifestar una notable resistencia al paso del tiempo. Así mismo, los recursos perdurables deben demostrar un cierto grado de inamovilidad (Peteraf, 1993).

4. La manera más sencilla de acceder a los recursos de una empresa necesarios para imitar su estrategia es *comprándolos*. Algunos recursos son móviles o *transferibles* entre empresas -financieros, maquinaria, personal con cualificación básica-, mientras que otros son más inmóviles -valor de marca-. Si una empresa no puede comprar un recurso la alternativa es *copiarlo o imitarlo*. En este sentido, conviene resaltar que las capacidades que se derivan de rutinas organizativas complejas son más difíciles de imitar, debido a la dificultad de comprender el vínculo entre las características observables y la ventaja competitiva que generan (Munuera y Rodríguez, 1998).

3. Niveles de desarrollo de la estrategia.

Los niveles en los que tiene lugar la formulación de la estrategia dentro de la organización son tres: nivel corporativo, competitivo o de negocio, y nivel funcional - Figura 8. Al analizar los conceptos de Marketing estratégico y operativo se explica cómo el Marketing contribuye significativamente al desarrollo de la estrategia en cada uno de estos niveles. No obstante, la tipología de estrategias posibles dentro del nivel corporativo y funcional condiciona, a su vez, el tipo de actuaciones de Marketing que deben adoptarse de modo coherente con las estrategias seleccionadas en cada uno de estos niveles. De este modo, nos aproximamos a nuestro objetivo final que es el tratamiento de las estrategias de Marketing para penetrar en nuevos mercados y, en consecuencia, estimular la demanda.

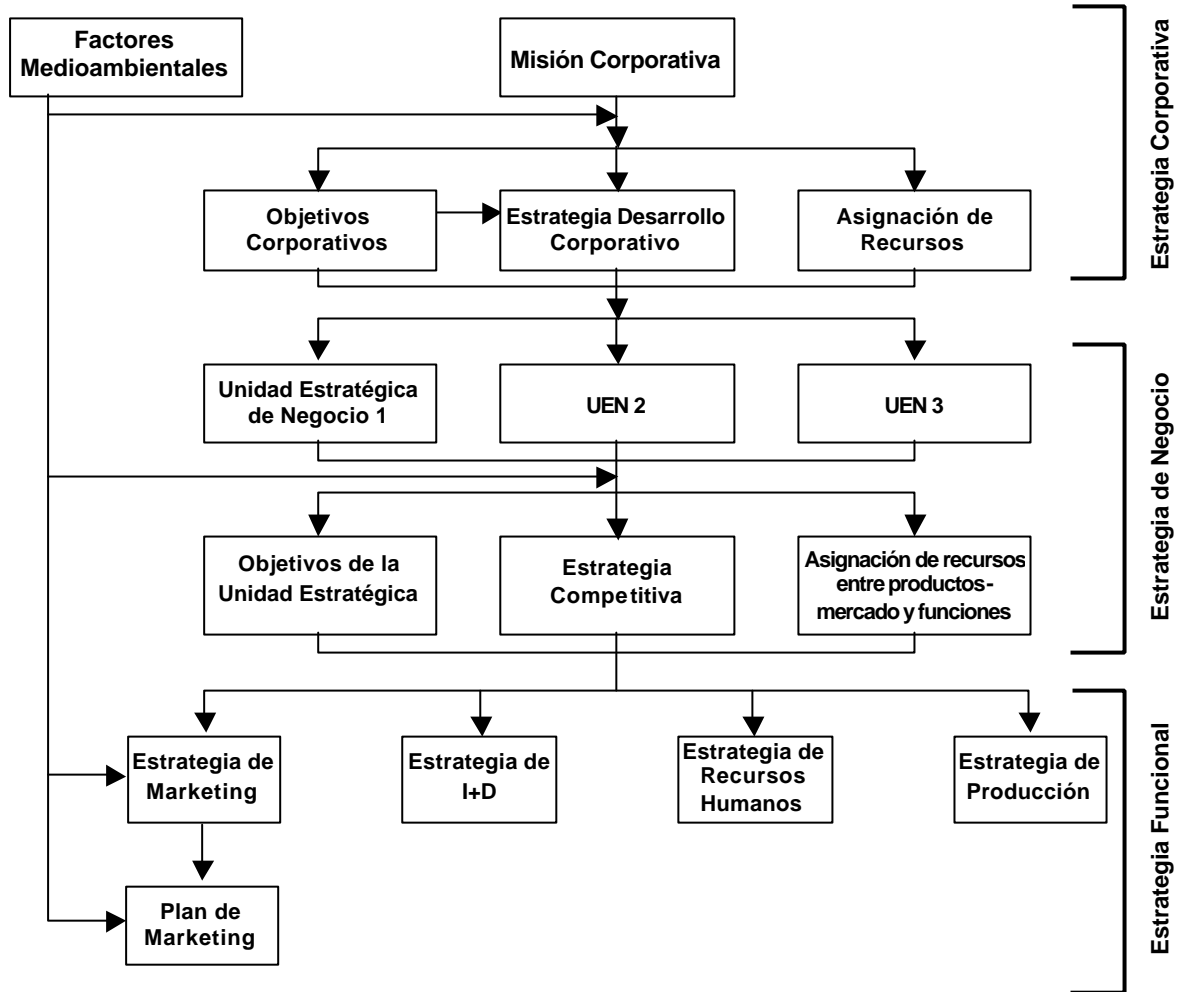


Figura 8: Jerarquía de Estrategias.

Fuente: Walker, Boyd y Larreché (1999).

Así, en el ámbito corporativo es necesario decidir cuál es la misión de la corporación a largo plazo, en qué tipo de negocios desea competir, qué resultados concretos desea alcanzar, la estrategia más adecuada para crecer y desarrollarse a lo largo del tiempo, cómo se van a asignar los recursos entre actividades para lograr los fines propuestos, y qué fuentes de sinergia se pueden producir entre los diferentes negocios en los que se opera. La estructuración más clásica de las estrategias de crecimiento o desarrollo corporativo se recoge en la denominada matriz de crecimiento de Ansoff (1965) -Figura 9. Las estrategias de desarrollo propuestas tienen claras implicaciones en todas las actividades de la empresa y, entre ellas, como acabamos de comentar, en las de Marketing, lo que ha llevado a que este esquema haya sido utilizado también como

instrumento para explicar las estrategias de Marketing coherentes con las diferentes alternativas posibles dentro de la matriz.

		PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Estrategias de penetración x Incremento de la cuota de mercado x Aumento del uso o consumo del producto actual Aumento de la frecuencia de consumo Aumento de la cantidad usada Nuevas aplicaciones	Estrategias de desarrollo de producto x Mejoras de producto x Extensiones de línea x Nuevos productos para el mismo mercado
	NUEVOS	Estrategias de desarrollo del mercado x Expansión de los mercados para los productos actuales Expansión geográfica Atención a nuevos segmentos	Estrategias de diversificación x Integración vertical (hacia atrás o hacia delante) x Diversificación en negocios relacionados x Diversificación en negocios no relacionados

Figura 9: Estrategias Alternativas de Crecimiento Corporativo.

Fuente: Ansoff (1965).

Las unidades estratégicas de negocio tienen que establecer, principalmente, cómo competir para alcanzar ventajas competitivas. Las tipologías básicas propuestas a este nivel son las estrategias competitivas genéricas de Porter (1980) -Figura 10- y la clasificación de Miles y Snow (1978) basada en la tasa de desarrollo de producto-mercado pretendida -Figura 11-; habiéndose elaborado, incluso, una tipología híbrida que trata de combinar las dos clasificaciones anteriores -Figura 12- (Walker y Ruekert, 1987; Treacy y Weirsema, 1995).

		Carácter Único del Producto Percibido por los Compradores	Costes Bajos
Todo el Sector Industrial		ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES
	Segmento Concreto	ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN O ENFOQUE	

Figura 10: Estrategias Competitivas de Porter.

Fuente: Porter (1980).

Para que una organización alcance una ventaja competitiva debe tener costes menores que sus competidores, diferenciar su producto de manera que resulte más atractivo que el de sus rivales y pueda cobrar un precio mayor, o llevar a cabo ambas opciones de forma simultánea (Porter, 1980, 1985). Por tanto, el *liderazgo en costes* y la *diferenciación* se consideran estrategias fundamentales para la obtención de ventajas competitivas. Junto a ellas, una tercera estrategia genérica competitiva es la *estrategia de concentración*, en la que el interés de la empresa se restringe a sólo una parte del mercado.

Evidentemente, de nuevo, cualquiera de estas alternativas repercute en las actuaciones de Marketing. Así, por ejemplo, el liderazgo en costes propiciará que las actividades de Marketing se orienten a la obtención de pedidos grandes y estables, en segmentos que satisfagan esta condición, de modo que las economías de escala en producción abaraten los costes. La diferenciación, por otra parte, conllevará buscar aspectos realmente distintivos desde la perspectiva del cliente y la estrecha colaboración de Marketing e I+D para proporcionar las características deseadas (Munuera y Rodríguez, 1998).

Otra tipología de estrategias empresariales a nivel de negocio es la propuesta por Miles y Snow (1978): empresas *exploradoras*, *analizadoras*, *defensoras* y *reactivas*. El criterio clave que subyace en esta clasificación es el tipo de respuesta de las organizaciones a las condiciones cambiantes de su entorno, es decir, la tasa de cambio que experimentan los productos comercializados y los mercados a los que se dirige la oferta en el intento de adaptación a las variaciones del entorno competitivo. Así, las empresas *defensivas* prácticamente no desarrollan sus productos ni mercados, sino que dirigen todos sus esfuerzos a tratar de defender su posición competitiva, generalmente restringida a nichos muy concretos, compitiendo en base a precios, distribución, calidad o servicio. Las *exploradoras* buscan continuamente nuevas oportunidades en el mercado, son muchas veces pioneras en el lanzamiento de nuevos productos, modifican de modo constante su oferta, y suelen dar lugar, con su actividad, a cambios en las industrias. Las organizaciones *analizadoras* representan una situación intermedia entre las dos anteriores. Por un lado, mantienen su negocio básico llevando a cabo cambios menores y más lentos en sus productos y mercados que las exploradoras, por otro, y conceden a la estabilidad y a la eficiencia un papel menos importante para la competitividad que las

organizaciones defensivas. Las empresas *reactivas* carecen de una estrategia concreta y simplemente reaccionan a los cambios en el entorno como mejor pueden. De hecho, la mayoría de los estudios empíricos consideran este grupo marginal, como si realmente no se pudiese considerar exponente de un tipo de estrategia de negocio, de forma que lo excluyen de la investigación (McDaniel y Kolari, 1987; Shortell y Zajac, 1990; Slater y Narver, 1996).

EXPLORADORA	ANALIZADORA
<ul style="list-style-type: none"> x Opera dentro de un amplio dominio de mercado que redefine periódicamente. x Valora se pionera en nuevas áreas de mercado. x Responde rápidamente a las primeras señales relacionadas con nuevas oportunidades. x No siempre consigue mantenerse con fuerza en todos los mercados que acomete. 	<ul style="list-style-type: none"> x Realiza cambios moderados en la definición de su mercado. x Intenta mantener una línea estable y limitada de productos y servicios, pero elige un selecto grupo de prometedores y nuevos desarrollos de la industria. x Rara vez es una empresa pionera, aunque a menudo es la segunda o tercera en entrar en los productos-mercado en los que opera. x En mercados dinámicos son seguidoras de las innovadoras, en mercados maduros tratan de ser eficientes y prudentes.
DEFENSORA	REACTIVA
<ul style="list-style-type: none"> x Intenta conseguir y mantener una posición segura y estable en los productos y servicios ofrecidos. x Concentra sus esfuerzos en el incremento de la eficiencia en su área de mercado, enfatizando los aspectos internos como el bajo coste. x Ofrece una gama relativamente limitada de productos y servicios. x No lidera el progreso tecnológico de su industria. x Tiende a ignorar los cambios no directamente relacionados con su área de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> x Se podría hablar de ausencia de estrategia competitiva. x No posee una orientación al mercado tan consistente como sus competidores. x No está dispuesta a asumir los riesgos de desarrollo de un nuevo producto o de apertura de un mercado. x No muestra una estrategia de Marketing agresiva. x Sólo responde cuando se ve presionada por el entorno.

Figura 11: Características de las Estrategias Competitivas de Miles y Snow.

Fuente: Miles y Snow (1978).

Tal y como establecen y demuestran diversos autores, los grupos estratégicos identificados por Miles y Snow (1978) presentan características muy dispares en cuanto al tipo de estrategia de Marketing empleada (Snow y Hrebiniak, 1980; Hambrick, 1983; McKee *et al.*, 1989; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Doyle y Hooley, 1992) y su grado de orientación al mercado (McDaniel y Kolari 1987; Slater y Narver, 1996). En general, los resultados apuntan hacia que las empresas exploradoras y analizadoras manifiestan un grado superior de orientación al mercado y de elaboración de la estrategia de Marketing, en la que se concede un especial interés al desarrollo de nuevos productos.

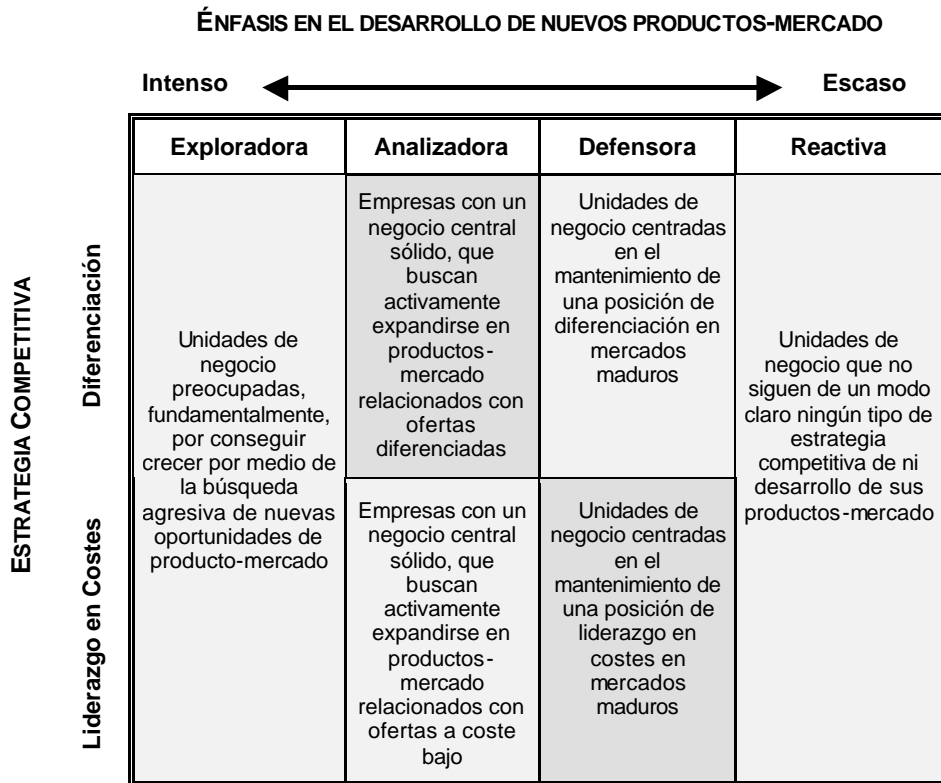


Figura 12: Tipología Combinada de Estrategias Competitivas de Negocio.

Fuente: Walker, Boyd y Larréché (1999).

La tipología combinada de estrategias competitivas surge debido a que las clasificaciones anteriores pueden mezclarse en la práctica. Así, se consideran simultáneamente el interés por desarrollar productos y mercados junto con el tipo de ventajas competitivas perseguidas. Las empresas reactivas, debido a que no siguen ninguna estrategia concreta se agrupan en una única categoría, la razón por la que no se subdividen las organizaciones exploradoras es diferente. El hecho de que sean, con frecuencia, empresas pioneras en los mercados y que no se enfrenten a ningún competidor, al menos a corto plazo, hace que el competir en liderazgo en costes o en diferenciación sea, en principio, una cuestión menos importante, centrándose el interés en dar a conocer el producto y estimular la demanda.

A nivel funcional se desarrollan las estrategias correspondientes a las diferentes funciones organizativas. El principal objetivo de una estrategia de Marketing es asignar y coordinar eficientemente los recursos de Marketing y las actividades desarrolladas para conseguir los objetivos de la empresa en un determinado producto mercado. Se trata de conseguir ventajas competitivas gestionando los recursos disponibles para la función de

este respecto no son concluyentes⁸ (Lieberman y Montgomery, 1998) pero, en cualquier caso, el orden de entrada ha sido objeto de análisis en numerosas investigaciones debido a su posible contribución a la creación de ventajas competitivas y la obtención de mejores resultados (Makadok, 1998).

Las investigaciones mencionadas parecen concluir que el mantenimiento del liderazgo de una empresa pionera depende de la naturaleza y características del mercado al que se dirige junto con su habilidad para diseñar una estrategia de Marketing adecuada teniendo en cuenta sus recursos y capacidades. En este sentido, el pionero puede escoger entre tres estrategias de Marketing básicas de entrada orientadas a alcanzar diferentes objetivos en distintas situaciones medioambientales -consultar Figura 13- (Walker, Boyd y Larréché, 1999):

1. Penetración masiva en el mercado.
2. Penetración en un nicho de mercado.
3. Desnatado y retirada rápida.

4.1. PENETRACIÓN MASIVA EN EL MERCADO.

El objetivo final de una estrategia de penetración masiva es conseguir y mantener una participación mayoritaria en el mercado del nuevo producto. Así, se busca favorecer su adopción rápida por los clientes potenciales con el objetivo de reducir los costes unitarios de producción y fidelizar a la mayor parte del mercado antes de que se produzca la entrada de nuevos competidores. Lograr este propósito es más fácil cuando la mayoría de los clientes tienen necesidades y preferencias similares, puesto que no es necesario desarrollar demasiadas modificaciones en el producto original para atender toda la demanda, y cuando los clientes tienden a probar el producto y consumirlo con regularidad sin esperar demasiado tiempo, ya que ello permite conseguir su adhesión antes de que lleguen nuevas empresas al mercado.

⁸ Es decir, hay estudios en los que se demuestra que las empresas pioneras disponen de un conjunto de recursos diferentes a las seguidoras, mientras que en otros no se observan tales diferencias.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE MARKETING			
	Penetración masiva en el mercado	Penetración en un nicho de mercado	Desnatado y retirada rápida
Características del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> x Potencial de demanda elevado x Clientes homogéneos x Proceso de difusión corto 	<ul style="list-style-type: none"> x Potencial de demanda elevado x Mercados fragmentados x Proceso de difusión corto 	<ul style="list-style-type: none"> x Potencial de demanda limitado x Demanda inelástica x Proceso de adopción largo
Características del Producto	<ul style="list-style-type: none"> x Tecnología de producto patentable o difícil de imitar x Fuentes de aprovisionamiento limitadas x Proceso de producción complejo 	<ul style="list-style-type: none"> x Tecnología de producto difícilmente patentable x Múltiples fuentes de aprovisionamiento x Proceso de producción relativamente simple 	<ul style="list-style-type: none"> x Tecnología de producto difícilmente patentable x Múltiples fuentes de aprovisionamiento x Proceso de producción relativamente simple
Características de la Competencia	<ul style="list-style-type: none"> x Pocos competidores potenciales x Recursos limitados en los competidores potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> x Muchos competidores potenciales x Algunos competidores potenciales disponen de abundantes recursos x Proceso de producción complejo 	<ul style="list-style-type: none"> x Muchos competidores potenciales x Algunos competidores potenciales disponen de abundantes recursos x Proceso de producción complejo
Características de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> x Recursos sólidos de ingeniería x Recursos sólidos de Marketing x Recursos financieros y organizativos suficientes para desarrollar capacidad de producción de acuerdo con el crecimiento de la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> x Recursos de ingeniería limitados x Recursos de Marketing limitados x Recursos financieros y organizativos insuficientes para gestionar el crecimiento de la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> x Recursos de I+D y de desarrollo de nuevos productos sólidos x Buenas habilidades de venta y promoción x Recursos financieros y organizativos insuficientes para gestionar el crecimiento de la demanda

Figura 13: Situaciones que Favorecen las Diferentes Estrategias de Marketing Alternativas para Empresas Pioneras.

Fuente: Walker, Boyd y Larréché (1999).

Por añadidura, este tipo de estrategias permiten obtener mejores resultados cuando existen barreras de entrada que retrasan la llegada de la competencia, permitiendo acumular experiencia, reducir costes y fidelizar la clientela. Entre las barreras de entrada pueden encontrarse la protección a través de patentes de la tecnología, la existencia de recursos de aprovisionamiento limitados, y los procesos productivos complejos que requieran de inversiones o esfuerzos de desarrollo sustanciales.

Finalmente, la estrategia de penetración masiva tiene más sentido cuando las expectativas de competencia futura intensa son escasas, bien debido a que pocas empresas disponen de las capacidades necesarias para competir en el mercado del que se

trata, o bien porque disponiendo de ellas éstas no son suficientes para acometer una entrada masiva.

Las empresas pioneras que deciden atender todo el mercado, en consecuencia, deben de disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo esta iniciativa y afrontar convenientemente el crecimiento de la demanda que generen.

4.2. PENETRACIÓN EN UN NICHO MERCADO.

Cuando los recursos de la empresa son limitados puede resultar imposible atender todo el mercado potencial del nuevo producto, de modo que la empresa pionera opta por concentrarse y tratar de acaparar una parte más reducida de dicho mercado. De este modo, se evita el colapso que puede generar un crecimiento excesivo y la competencia en el futuro con organizaciones más fuertes.

Evidentemente, este comportamiento exige que el mercado esté fragmentado y que existan pocas barreras de entrada, así como que el pionero disponga de recursos limitados para defender las ventajas competitivas derivadas del orden de entrada, por lo que no le interesa atraer la atención sobre si, y se circunscribe a una parte reducida del mercado.

En ocasiones, empresas que desean penetrar en un mercado como pioneras de modo masivo se ven abocadas a una estrategia de nicho cuando el crecimiento del mercado es superior al esperado o cuando el grado segmentación de los clientes fue subestimado.

4.3. DESNATADO Y RETIRADA RÁPIDA.

A pesar de que una empresa disponga de los recursos necesarios para mantener una posición de liderazgo en el conjunto del mercado tras ser pionera, puede decidir no hacerlo. La competencia es con frecuencia inevitable, de forma que los precios y los márgenes de beneficio disminuyen considerablemente, de modo que se puede plantear como alternativa la denominada estrategia de desnatado y retirada rápida.

Esta estrategia consiste en introducir el nuevo producto con un precio elevado, asumiendo gastos reducidos de publicidad y promoción, con el objetivo de maximizar los beneficios por unidad de producto y recuperar los costes de desarrollo lo más rápidamente posible⁹. Al mismo tiempo, la empresa se preocupa del perfeccionamiento de nuevas aplicaciones para la tecnología empleada o de la obtención de nuevas generaciones tecnológicas, de modo cuando las empresas seguidoras se introducen en el mercado, la pionera esta en condiciones de canibalizar sus propios productos con otros nuevos basados en tecnologías mejoradas, o de dirigirse a nuevos segmentos de mercado.

Este tipo de estrategia puede ser empleada indistintamente por empresas más grandes o más pequeñas, pero es fundamental que la organización disponga de los recursos necesarios para poder ofrecer una corriente constante de nuevos productos o aplicaciones que sustituyan a las anteriores, a medida que éstas atraen la competencia. Así mismo, dado que la empresa pionera no tiene intención de permanecer en el mercado indefinidamente, esta estrategia resulta más adecuada cuando las barreras de entrada no son importantes, se espera una difusión rápida de la innovación, y se carece de los recursos necesarios para defender una posición de liderazgo a largo plazo.

Por último, no queremos acabar la exposición de esta pregunta sin referirnos de modo introductorio alguna de las acciones operativas concretas que conllevarían cada una de las estrategias mencionadas desde una doble perspectiva necesaria para crear demanda de productos pioneros en los mercados -Figura 14-: 1) conseguir que los clientes potenciales sean conscientes de la existencia del producto y estén dispuestos a adquirirlo; y 2) facilitar la compra.

⁹ El empleo de esta estrategia asume que la demanda es inelástica al precio, de no ser así, puede resultar contraproducente. Así mismo, la oferta se dirige a aquellos grupos de compradores con mayor tendencia a ser los primeros en probar productos nuevos. En los mercados de consumo, esto suele traducirse en los grupos de clientes con mayor capacidad de gasto, ya que suelen ser los compradores más tempranos.

PROGRAMAS DE MARKETING ALTERNATIVOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y TAREAS	Penetración masiva en el mercado	Penetración en un nicho de mercado	Desnatado y retirada rápida
Reconocimiento del Producto y Deseo de Compra	<ul style="list-style-type: none"> x Publicidad intensiva para conseguir el conocimiento del producto en el mercado masivo x Empleo de la fuerza de ventas para conseguir nuevos clientes x Campañas de promoción de ventas para inducir la prueba (muestras, cupones, descuentos) x Ampliación de la oferta para hacerla atractiva al mayor número de clientes posible x Reducción del riesgo percibido del cliente (prueba del producto, garantías, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> x Publicidad intensiva para conseguir el conocimiento del producto en el segmentos relevante x Empleo de la fuerza de ventas para conseguir nuevos clientes en el segmento objetivo x Campañas de promoción de ventas para inducir la prueba (muestras, cupones, descuentos) en el segmento objetivo x Ampliación de la oferta limitada a su atractivo para el nicho de mercado x Reducción del riesgo percibido del cliente (prueba del producto, garantías, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> x Publicidad limitada para conseguir el conocimiento del producto, especialmente, entre los primeros adoptantes menos sensibles al precio x Empleo de la fuerza de ventas centrada en los compradores potenciales de mayor volumen de compra x Promoción limitada o nula x Ampliación de la oferta limitada o nula
Incremento de la Capacidad de Compra	<ul style="list-style-type: none"> x Precios bajos en previsión de la entrada de nuevos competidores x Condiciones de crédito favorables para animar las compras iniciales x Empleo de promociones dirigidas al canal para facilitar la distribución x Ofrecimiento de servicios de instalación, ingeniería y entrenamiento para facilitar la compatibilidad del producto con la actividad de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> x Precios bajos en previsión de la entrada de nuevos competidores x Condiciones de crédito favorables para animar las compras iniciales x Empleo de promociones dirigidas al canal para facilitar la distribución en el nicho de mercado x Ofrecimiento de servicios de instalación, ingeniería y entrenamiento para facilitar la compatibilidad del producto con la actividad de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> x Precios elevados x Condiciones de crédito favorable para animar las compras iniciales x Empleo de promociones dirigidas al canal limitadas x Ofrecimiento de servicios de instalación, ingeniería y entrenamiento limitados a superar las objeciones de los clientes

Figura 14: Componentes Operativos de las Estrategias para Entrar en el Mercado.

Fuente: Walker, Boyd y Larréché (1999).

- AAKER, D.A. (1987): *Management Estratégico en el Mercado*. Hispano Europea, Barcelona.
- AAKER, D.A. (1998): *Developing Business Strategies*. Jhon Wiley, 5ª Edición, New York.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rents". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate Strategy*. McGraw Hill, New York. Traducción (1976): *La Estrategia de la Empresa*. Universidad de Navarra, Pamplona.
- BARNES, J.G. (1995): "Establishing Relationships-Getting Close to the Customer May Be More Difficult than You Think". *Irish Marketing Review*, vol. 8, pp. 107-116.
- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wensley, Ontario.
- BAYUS, B. L.; JAIN, S. y RAO, A. G. (1997): "Too Little, Too Early: Introduction Timing and New Product Performance in the Personal Digital Assistant Industry". *Journal of Marketing Research*, vol. 34, febrero, pp. 50-63.
- CAHILL, D.J. (1996): "Pionner Advantage: Is it Real?. Does it Matter?." *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 14, núm. 4, pp. 5-8.
- CONANT, J. S.; MDKWA, M. P. y VARADARAJAN, P. R. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 365-383.
- DAY, G.S. (1994a): "Continuous Learning about Markets". *California Management Review*, verano, pp. 9-31.
- DAY, G.S. (1994b): "The Capabilities of Market Driven Organizations". *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, pp. 37-52.
- DAY, G.S. (1997): "Aligning the Organization to the Market", en LEHMANN, D.R. y JOCZ, K.E. (Eds.): *Reflections on the Futures of Marketing*. Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.
- DAY, G.S. y WENSLEY, R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, vol 52, abril, pp. 1-20.
- DE GEUS, A. (1988): "Planning as Learning". *Harvard Business Review*, vol. 66, marzo-abril, pp. 70-74.
- DICKSON, P.R. (1992): "Toward a General Theory of Competitive Rationality". *Journal of Marketing*, vol. 56, enero, pp. 69-83.
- DOYLE, P. y HOOLEY, G. J. (1992): "Strategic Orientation and Corporate Performance", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, pp. 59-73.
- FIOL, C.M. y MARJORIE, A.L. (1985): "Organizational Learning". *Academy of Management Review*, vol. 10, núm. 4, pp. 803-813.
- GLAZER, R. (1991): "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset". *Journal of Marketing*, vol. 55, octubre, pp. 1-19.
- GÓMEZ SUÁREZ, M. (1997): "Relación entre Tipología de Estrategias y Marketing en Banca de Empresas". *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol. 6, núm. 4, pp. 97-110.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Cívitas, Madrid.
- GRÖNROOS, C. (1989): "Defining Marketing. A Market-Oriented Approach". *European Journal of Marketing*, vol. 23, pp. 52-60.
- HAMBRICK, D. C. (1983): "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Dnow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, vol. 3, núm. 1, pp. 5-26.
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, vol. 59, abril, pp. 1-15.

- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1996): "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions". *Journal of Marketing*, vol. 60, octubre, pp. 107-114.
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1997): "Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing its Tail or a General Theory of Competition". *Journal of Marketing*, vol. 61, octubre, pp. 74-82.
- HOOLEY, G y BERACS, J. (1997): "Marketing Strategies for the 21st Century: Lessons from the Top Hungarian Companies", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 5, pp. 143-165.
- KENYON, A., y MATHUR, S. S. (1993): "The Meaning of 'Strategy': The 'Designed' versus 'Emergent' Dispute". *European Management Journal*, vol. 11, núm. 3, pp.357-360.
- KERIN, R.A.; MAHAJAN, V. y VARADARAJAN, P.R. (1990): *Comptemporary Perspectives on Strategic Market Planning*. Allyn and Bacon, Boston.
- KOTLER, P. y SINGH, R. (1981): "Marketing Warfare in the 1980's". *Journal of Business Strategy*, invierno, pp. 30-41.
- LAMBIN, J. J. (1995): *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill, 3^a Edición, Madrid..
- LIEBERMAN, M.B. y MONTGOMERY, D.B. (1988): "First Mover Advantages". *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 41-58.
- LIEBERMAN, M.B. y MONTGOMERY, D.B. (1998): "First Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1111-1125.
- MAHONEY, J.T. y PANDIAN, J.R. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 13, pp.363-380.
- MAHONEY, J.T. (1995): "The Management of Resources and the Resource of Management". *Journal of Business Research*, vol. 33, pp. 91-101.
- MAKADOK, R. (1998): "Can First-Mover and Early-Mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 683-696.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*. Ariel, Barcelona.
- MCDANIEL, S.W. y KOLARI, J.W. (1987): "Marketing Implications of the Miles and Snow Strategic Typology". *Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 19-30.
- MCKEE, D.O.; VARADARAJAN, P.R. y PRIDE, W.M. (1989): "Strategic Adaptability and Firm Performance". *Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 21-35.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, Inc.
- MINTZBERG, H. (1987a). "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy". *California Management Review*, vol. 30, núm. 1, pp.11-24.
- MINTZBERG, H. (1987b). "The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies". *California Management Review*, vol. 30, núm. 1, pp.25-32.
- MINTZBERG, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press, New York.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari: A Guide Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York.
- MUNUERA ALEMAN, J.L. y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. (1998): *Marketing Estratégico. Teoría y Casos*. Pirámide. Madrid.
- NONAKA, I. (1991): "The Knowledge Creating Company". *Harvard Business Review*, vol. 69, noviembre-diciembre, pp. 96-104.
- PETERAF, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp.179-191.
- PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- PORTER, M.E. (1981). "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management". *Academy of Management Review*, vol. 6, núm. 4, 609-620.
- PORTER, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- PORTER, M.E. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, vol. 12, invierno, pp.95-117.

- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp.79-91.
- ROWE, W.G. y BARNES, J.G. (1998): "Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, núm. 3, pp. 281-297.
- RUMELT, R., SCHENDEL, D., y TEECE, D. (1991): "Strategic Management and Economics". *Strategic Management Journal*, vol. 12, invierno, pp.5-29.
- SCHULZE, W. S. (1994): "The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research". *Advances in Strategic Management*, pp.127-151.
- SHAPIRO, P. (1988): "What the Hell is Market Oriented?". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 119-125.
- SHAPIRO, C. (1989): "The Theory of Business Strategy". *RAND Journal of Economics*, vol. 20, núm. 1, pp. 125-137.
- SHERMAN, S. (1992): "How to Prosper in the Value Decade". *Fortune*, noviembre, pp. 90-103.
- SHORTELL, S.M. y ZAJAC, E.J. (1990): "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity". *Academy of Management Journal*, vol. 33, núm. 4, pp. 817-832.
- SINKULA, J. (1994): "Market Information Processing and Organizational Learning". *Journal of Marketing*, vol. 58, enero, pp. 35-45.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995): "Market Orientation and Learning Organization". *Journal of Marketing*, vol. 59, julio, pp. 63-74.
- SLATER, S.F. (1996): "The Challenge of Sustaining Competitive Advantage". *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 79-86.
- SLATER, S.F. (1997): "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 2, pp. 162-167.
- SNOW, C.C. y HREBINIAK, L.G. (1980): "Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance". *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 317-336.
- STACEY, R.D. (1993). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Pitman Publishing, Londres.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SUHEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- TELLIS, G.J. y GOLDBERGER, P.N. (1996): "First to Market, First to Fail?. Real Causes of Enduring Market Leadership". *Sloan Management Review*, invierno, pp. 65-75.
- TREACY, M. y WEIRSEMA, F. (1995): *The Discipline of Market Leaders*. Addison Wesley.
- WALKER, O.C. y RUEKERT, R.W. (1987): "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework". *Journal of Marketing*, julio, pp. 15-33.
- WALKER, O.C.; BOYD, H.W. y LARRÉCHÉ, J.C. (1999): *Marketing Strategy. Planning and Implementation*. Irwin McGraw Hill, 3ª Edición.
- WEBSTER, F. E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*, vol. 56, octubre, pp. 1-17.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.