

LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING: UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

Gallucci, C.M.

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas-ESADE

Rivera Camino, J.

Universidad Carlos III de Madrid

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo contribuir al conocimiento de un fenómeno escasamente estudiado: la implementación del concepto de marketing. La literatura muestra que este fenómeno organizativo ha sido estudiado solamente con modelos teóricos deterministas que no se han validado empíricamente. Para solucionar este vacío presentamos una investigación exploratoria desarrollada en una muestra de empresas españolas de diversos sectores industriales. Esta investigación se basa en un modelo que permite evaluar las variables organizativas que integran la implementación del concepto de marketing. Las variables estudiadas son: 1. La estructuración de la función de marketing, 2. las responsabilidades organizativas asignadas, 3. Las tácticas de marketing desarrolladas por las firmas. Los resultados muestran que la implementación del concepto de marketing es un proceso multidimensional que no impide que en una misma empresa puedan coexistir estructuras y acciones pertenecientes a diferentes etapas evolutivas. Como consecuencia, se invalidan los modelos que señalan la influencia determinista del entorno sobre el proceso de implementación. Los resultados obtenidos permiten a los académicos reorientar sus recomendaciones teóricas pues muestran como se implementa realmente el marketing en las empresas. Para los gerentes, la investigación permite identificar las variables a desarrollar para mantener una orientación de marketing en sus empresas.

PALABRAS CLAVE: Implementación. Adopción. Concepto de marketing. Competitividad. Marketing organizacional. Marketing estratégico

INTRODUCCIÓN

A pesar de la reconocida importancia del marketing para las empresas sin embargo aún son escasas las publicaciones que han analizado el proceso que éstas siguen para implementar el concepto de marketing.

Consideramos que esta carencia en la literatura se debe al desequilibrio existente entre la importancia del tema implementación, y el desarrollo teórico y empírico que se ha desarrollado para conocer mejor este fenómeno. Así, a pesar que la implementación ha sido reconocida como una de las fronteras del conocimiento en la disciplina de marketing, (Cravens 1987); sin embargo también se reconoce que la bibliografía no presenta aún un marco conceptual sólido ni herramientas analíticas válidas para estudiar la implementación desde una perspectiva del marketing (Piercy 1990).

El interés empírico se ha traducido en estudiar la implementación del concepto de marketing en empresas pertenecientes a diversos sectores: construcción (Thwaites y Lynch 1992), salud (Hampton 1992), consultoría en ingeniería (Morgan y Morgan 1991), turismo receptivo (Greenley y Matcham 1990), servicios legales y contables (Morgan 1990), servicios generales (Hooley y Cowell 1985), manufactura (Piercy 1986), detallistas (Piercy y Alexander

1988), y servicios financieros (Piercy y Morgan 1989). Sin embargo, el análisis crítico de estos estudios muestra que éstos han usado diferentes operacionalizaciones del concepto de marketing y que los aspectos organizativos de su implementación han sido escasamente tratados. Como consecuencia, existe confusión cuando se quiere definir la implementación de una orientación al marketing (Sharp 1991).

Asimismo, la bibliografía de marketing nos muestra que para estudiar el fenómeno de implementación se han usado perspectivas desarrolladas fuera de la disciplina del marketing. Entre esas perspectivas tenemos:

- ◆ La perspectiva tradicional, basada en enfoques cognitivos focalizados en el entrenamiento y en estrategias de información. Estos enfoques han estado dirigidos a la inducción de actitudes favorables y al desarrollo de habilidades para el desempeño de tareas funcionales (Payne 1988; Kotler 1977)
- ◆ La perspectiva de cambio organizacional (Pettigrew y Whipp 1991; Whipp y Clark 1986; Child y Smith 1987)
- ◆ El enfoque de competencia entre profesiones (Whittington y Whipp 1992), el cual se basa en la movilización efectiva de la ideología del marketing para conseguir el cambio organizacional.

Además de esta carencia bibliográfica también existe otra deficiencia en la literatura sobre la implementación del concepto de marketing, la cual está referida a la reciente y escasa atención brindada por los académicos a los aspectos organizacionales del marketing (ver Cravens 1987; Ruekert y Walker y Roering 1985; Piercy 1985, 1990; Siplard 1986). Lo cual impide que los investigadores conozcan las condiciones que orientan a las firmas a implementar esta filosofía de negocios (Lusch, y Laczniak, 1987).

Así, para solucionar los vacíos en torno a la implementación y a los aspectos organizativos del marketing, consideramos que se requieren modelos que permitan estudiar la complejidad teórica y práctica propia de estos fenómenos.

Sin embargo, la literatura sobre los modelos para evaluar la implementación del concepto de marketing tampoco es clara al respecto. Aunque se encuentra que los autores coinciden en presentar la implementación del marketing como un proceso (Ferrell y Lucas 1987) que sigue un sentido evolutivo. Sin embargo, no todos los autores coinciden en los modelos usados para estudiar teóricamente este proceso evolutivo.

Algunos modelos se basan en un análisis histórico del desarrollo del marketing en empresas americanas (Bartels 1967), y en diferentes países, tales como Gran Bretaña, Alemania y USA (Fullerton 1988). Otros modelos indican que la implementación del marketing es un proceso contingente a las condiciones del entorno (Keith, 1960; Kotler 1991) y que se desarrollan etapas evolutivas y excluyentes que finalizan con la implementación del marketing por toda la organización.

Además también encontramos que la mayoría de estos modelos presentan varias desventajas. Por ejemplo, sugieren la implementación del marketing como una determinación del entorno y no consideran la problemática organizativa asociada a esta implementación.

Asimismo, no permiten explicar porqué en una misma época coexisten empresas que usan técnicas que pertenecen a diferentes etapas históricas o evolutivas del marketing.

Otra desventaja común a estos modelos es que no presentan una operacionalización de las diferentes etapas que componen el proceso que están sugiriendo. Lo cual dificulta la clasificación de las empresas por la etapa de marketing que están desarrollando, como consecuencia no permite que éstas puedan administrar su proceso de implementación.

Dado que la literatura sobre el fenómeno de la implementación de marketing no está suficientemente desarrollada como para brindarnos un cuadro conceptual en el cual pueda basarse nuestra investigación, consideramos que es necesario desarrollar un estudio exploratorio. El cual, aunque no valide estadísticamente hipótesis, sin embargo permita aumentar cualitativamente nuestro conocimiento del fenómeno bajo estudio.

Este artículo se focaliza en tres objetivos principales. El primero, presentar un modelo que permite identificar las etapas evolutivas de marketing en que se encuentran las empresas españolas. El segundo, identificar las variables organizativas asociadas a las diferentes etapas de este proceso. El tercero, determinar la intencionalidad o planificación de estas empresas en su proceso de implementación.

La secuencia en la que se desarrolla el artículo es la siguiente: en la primera parte se presentará el modelo que guía nuestras proposiciones sobre la implementación del concepto de marketing. En la segunda parte se expondrá y analizará los resultados obtenidos. En la parte final del artículo se concluirá con una discusión sobre la importancia académica y práctica de los resultados, y se presentarán sugerencias para las investigaciones futuras.

PROPOSICIONES DE INVESTIGACIÓN

Para efectos de nuestra investigación se ha usado el modelo sobre la evolución del marketing presentado por Lambin (1993). Este modelo se basa en el objetivo de marketing estratégico que la organización privilegia en cada etapa y asume la coexistencia de técnicas y de entornos económicos pertenecientes a diferentes etapas históricas.

Este modelo presenta la ventaja que incorpora el modelo Producción-Ventas-Marketing, el cual es ampliamente aceptado por los autores en marketing (Mc Carthy y Perreault 1990). Asimismo, supera las críticas efectuadas a los modelos basados en el desarrollo histórico: el determinismo del entorno y la coexistencia de empresas en diferentes etapas evolutivas.

Este modelo establece que la implementación del marketing sigue tres etapas evolutivas: el marketing pasivo, el marketing de organización y el marketing activo. Éstas se diferencian por los componentes organizativos que la empresa usa en cada etapa: la estructuración del departamento de marketing, las responsabilidades que le asigna sobre las variables de Marketing y el tipo de tácticas competitivas que ésta desarrolla.

Asumimos que estos componentes son dimensiones independientes en la estructuración de las organizaciones (Pugh y Hicson 1976). Asimismo, que éstos permiten explicar la coexistencia de empresas en diferentes etapas, pues sugieren que las estructuras organizativas son desarrolladas por la interacción entre el contexto organizativo y las decisiones gerenciales (Scott, Mitchell y Birnbaum 1981). Este último supuesto permite superar la perspectiva del

determinismo del entorno, dado que las diferencias individuales de los gerentes influyen en la evaluación y en las respuestas de las empresas a sus entornos (Hambrick y Mason 1984; Ramaprasad y Mitroff 1984; Lyles y Thomas 1988).

Así, podemos establecer las siguientes proposiciones de investigación:

P.1 La estructuración del departamento de marketing

Las empresas estructuran organizativamente sus departamentos de marketing para adaptarse a sus entornos competitivos. Estas estructuras varían según la especialización que establecen las empresas en sus acciones de marketing estratégico y operativo. Por lo tanto:

En la etapa de marketing pasivo, no existe un departamento de marketing como estructura funcional autónoma. O, esta estructura aún es incipiente y se encuentra reducida a un departamento comercial que se encarga sólo de las ventas.

En la etapa de marketing de organización, la función de marketing se estructura como una dirección de ventas o una dirección comercial.

En la etapa de marketing activo, la función de marketing se estructura como una dirección. Aunque aquí, algunos autores indican que existe una tendencia en la estructuración funcional del marketing que podría negar esta proposición. Estos autores cuestionan la estructuración propuesta para la etapa del marketing activo y señalan que las empresas tienden a absorber e integrar esta función entre las otras áreas funcionales (Ardnt 1979, Webster 1992). Asimismo, según la escuela nórdica, existe la tendencia a disminuir el tamaño y la importancia de los departamentos de marketing (Grönroos 1989). Por lo tanto se puede generar una proposición alternativa a comprobar:

P1.1 En la empresas existe una tendencia a la disminución del tamaño y uso de la función organizativa de marketing

P.2 La responsabilidad sobre las variables del marketing mix

Las firmas conceden poder formal a los responsables de marketing, como una manera de enfrentarse a sus entornos competitivos. Este poder formal se traduce en las tareas del marketing mix que son asignadas bajo la responsabilidad del departamento de marketing. Como consecuencia:

En la etapa de marketing pasivo, el manejo de las variables de mercado (4Ps) está dispersado en otras funciones organizativas. Los encargados de marketing solamente son responsables de la administración de ventas.

En el marketing de organización, el manejo de las variables de mercado adquiere un cierto reequilibrio entre las diversas funciones, pero las políticas de producto son dominio de Producción. La función de Marketing se limita a administrar la publicidad y la promoción y los estudios de mercado.

En la etapa de marketing activo, la función de marketing es responsable de todas las decisiones del marketing mix, incluyendo su viabilidad económica. También es responsable del marketing estratégico (aquí se incluye la elección de productos/mercados).

P.3 Las tácticas competitivas de marketing

Las firmas desarrollan determinadas tácticas competitivas para satisfacer sus mercados, adaptarse a sus entornos y controlar a sus competidores. Así:

En la etapa de marketing pasivo, las tácticas de marketing no toman en cuenta la satisfacción de los consumidores sino solamente las necesidades de la firma.

En el marketing de organización, las tácticas de marketing están basadas en una escasa segmentación del mercado. Las necesidades de los compradores son escasamente tomadas en cuenta para el diseño de las tácticas de marketing.

En la etapa de marketing activo, las tácticas se guían por la vigilancia de la competencia y del entorno. Se desarrollan productos específicos para satisfacer necesidades bien segmentadas y se mantiene una innovación regular de la cartera de productos mercados. Aquí, la empresa basa su actividad en planes de marketing claramente definidos.

P.4 La racionalidad del proceso de implementación

El modelo usado también permite analizar si la implementación del concepto de marketing es el resultado de un proceso organizativo racional o coherente. Aquí suponemos que la teoría administrativa y de marketing son las guías que orientan la asignación racional y coherente de los recursos organizativos destinados a la implementación. Puesto que según la teoría, las firmas pueden implementar estrategias de marketing por el diseño organizativo o diferenciación en las tareas así como por la asignación de recursos (Jauch Glueck 1988; Walker y Ruekert 1987). Donde, el propósito del diseño organizativo es proveer las condiciones que faciliten el logro óptimo de objetivos (Carzo y Yanouzas 1967), y que este propósito oriente la asignación y el uso racional de los recursos organizativos.

Así, la racionalidad como sinónimo de coherencia (Davidson 1985) sugiere el grado de planificación lógica con que las variables organizativas han sido usadas para implementar el concepto de marketing. Estas variables son: el diseño organizativo de la función de marketing, las responsabilidades asignadas y las tácticas desarrolladas hacia los mercados.

La falta de racionalidad nos indicarían que las decisiones gerenciales no han seguido la teoría sobre implementación y/o que las diferencias individuales de los gerentes han impedido implementar lo planificado. Dado que, como expusimos anteriormente, las estructuras organizativas son desarrolladas por la interacción entre el contexto organizativo y las decisiones gerenciales.

Así, para nuestra investigación, esta racionalidad o coherencia será evaluada por el grado de asociación positiva entre las variables organizativas del proceso de implementación que desarrollan las firmas.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Metodología

La investigación presentada en este artículo está basada en una muestra de firmas españolas de diversos sectores industriales. Se desarrolló una encuesta para explorar si y como las empresas españolas están adoptando el concepto de marketing para adaptarse a sus entornos competitivos. Estas firmas fueron clasificadas por tamaño de ventas para determinar si la adopción del concepto de marketing varía en función al tamaño.

La investigación se desarrolló entre Julio y Diciembre de 1996 y los datos fueron recogidos usando una encuesta postal. Los métodos alternativos, tales como la entrevista personal o estudios de caso fueron considerados no apropiados para nuestra investigación dado que se buscaba obtener gran cantidad de información y de diferentes empresas.

La muestra

Dado que nuestro estudio es de nivel exploratorio, se pretendió obtener una muestra representativa de la diversidad de sectores y tamaños de las empresas. Así, se estimó una población objetivo de 600 empresas de diversos sectores y tamaños distribuidas en todo el territorio español. Se determinaron tres tipos de sectores: industrial, que agrupó a empresas químicas, electrónica, textil, construcción, alimentación y cristalería. Servicios en general, que abarcaba empresas de trabajo temporal, distribución, hostelería, consultoría y medios de comunicación. Servicios financieros, que incluía empresas de seguros a particulares.

De esta población objetivo se obtuvieron 70 cuestionarios, de los cuales se determinaron 65 como válidos. En la Tabla 1 se describe la muestra usada en nuestra investigación:

TABLA 1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

SECTOR	TAMAÑO EMPRESAS			Total Fila
	1-199	200-799	Más de 800	
Industria	6	11	14	31 (47.7%)
Servicios	6	5	6	17 (26.2%)
Seguros	13	3	1	17 (26.2%)
Total Columna	25 (38.5%)	19 (29.2%)	21 (32.3%)	65 (100 %)

Los cuestionarios

Para evaluar las tareas de marketing asignadas al gerente de marketing se eligieron un conjunto de responsabilidades que son tradicionalmente asociadas a la función de marketing. Se le pidió al entrevistado que evaluara su responsabilidad sobre estas tareas, usando una escala de "total responsabilidad" (1), hasta "ninguna responsabilidad" (5). Los items fueron generados a partir de una revisión de la literatura y depurados luego de una discusión con gerentes y con profesores de marketing. Esta escala obtuvo un nivel de confiabilidad satisfactorio (alfa cronbach= .7385).

Para confeccionar la escala destinada a evaluar el uso de la investigación de marketing también se siguió un procedimiento similar al anterior. La escala evaluaba la frecuencia de uso en una escala de "nunca" (1) hasta "frecuentemente" (5). El nivel de confiabilidad de esta escala también fue satisfactorio (alfa cronbach de .8952).

Las tácticas de marketing fueron generadas a partir de las proposiciones teóricas del modelo de Lambin (1993), complementadas con una revisión de la literatura y depuradas por una evaluación de gerentes y profesores. Esta escala obtuvo un nivel de confiabilidad satisfactorio (alfa cronbach= .8577).

El cuestionario sobre tácticas de marketing evaluaba el nivel o grado en el cual las empresas desarrollaban las acciones indicadas en nuestras proposiciones. Se usó una escala graduada de 0 a 10, en la cual 0 indicaba que la firma no desarrolla esa proposición "en ningún grado", 5 correspondía a que era desarrollada "mas o menos" y 10 a que lo era "en grado intensivo".

RESULTADOS

P1 La estructuración del departamento de marketing

Esta parte presenta el reconocimiento formal y la modalidad con la cual las firmas españolas han especializado la función de marketing. En esta especialización no se encuentran diferencias significativas ni por sector ni por tamaño de empresa .

Los resultados de la encuesta (ver Tabla 2) indican que la mayoría de las firmas (el 67.7 %) han especializado la función de marketing como un departamento y que el 24.6% tienen al menos una persona encargada de esa función. Estos últimos datos parecen confirmar que la implementación del concepto de marketing en las empresas españolas no requiere necesariamente un departamento formal, sino de un responsable que coordine las actividades de marketing que realiza la organización (Grönroos 1980). En nuestra investigación se han encontrado 5 empresas (7.6%) que no tienen una estructuración formal que se encargue de las tareas de marketing .

TABLA 2 ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE MARKETING

TAMAÑO DE EMPRESA	UN DEPARTAMENTO	UNA PERSONA	NADA DE LO ANTERIOR
PEQUEÑA	12	11	2
MEDIANA	15	2	2
GRANDE	16	3	1
Total(n) 65	44	16	5
(100%)	(67.7%)	(24.6%)	(7.6%)

Los resultados de la Tabla 3 muestran que existen un 15.3% de empresas en las que no tienen responsables a tiempo completo, en donde las responsabilidades de esta función están compartidas entre varios gerentes. Estos resultados confirman el síndrome 'do-it-yourself' encontrado en investigaciones anteriores en servicios (Morgan y Morgan 1991, Turner 1969).

En cuanto al número de personas empleadas a tiempo completo en marketing sí existen diferencias significativas entre las empresas medianas y pequeñas. Estas diferencias también se encontraron en los tres sectores. En el conjunto de la muestra se aprecia que la mayoría de empresas poseen entre 1 y 10 empleados a tiempo completo (ver Tabla 3).

TABLA 3 NÚMERO DE PERSONAL DE MARKETING-TIEMPO COMPLETO

TAMAÑO DE EMPRESA	Número de empleados			
	0(n)	1-10(n)	11-20(n)	25 a mas (n)
PEQUEÑA	7	15	3	0
MEDIANA	1	9	6	3
GRANDE	2	12	2	5
Total	10 (15.3%)	36 (55.3%)	11 (16.9%)	8 (12.3%)

Aunque no se encuentran diferencias significativas en la cantidad de años de funcionamiento, ni por sector ni por tamaño, entre las firmas encuestadas que tienen departamento de marketing. Sin embargo, se encontró en la mayoría de casos que estos departamentos habían sido formados hacía más de 5 años (ver Tabla 4).

TABLA 4 EDAD DE LA FUNCION DE MARKETING

TAMAÑO DE EMPRESA	MENOS DE 2 AÑOS	ENTRE 2 Y 3 AÑOS	DE 4 A 5 AÑOS	MAS DE 5 AÑOS	NINGUNO
PEQUEÑA	4	4	4	11	2
MEDIANA	1	0	1	15	2
GRANDE	3	3	3	11	1
Total	8 (12,3%)	7 (10,7%)	8 (12,3%)	37 (56,9%)	5 (7,6%)

Pese a que no se encuentran variaciones en el nivel de reporte funcional ni por sector ni por tamaño de empresa, sin embargo sí se encuentran diferencias por tamaño en la estructuración de la función de marketing.

En cuanto al nivel de reporte, el 49.2% de las empresas se encuentran en etapa de marketing activo (ver Tabla 5), donde la función de marketing pertenece al comité de dirección o reporta directamente a la alta dirección. Estos resultados son similares con el nivel de estructuración de la función de marketing, en donde se aprecia que en el 47.7% de empresas, la organización de marketing está estructurada como una dirección o gerencia de alto nivel (ver Tabla 6).

TABLA 5 NIVEL DE REPORTE DE LA FUNCIÓN MARKETING

CME reports to	(n)	(%)
• Dirección-gerencia general/ Comité ejecutivo	32	49.2%
• Gerentes/comité de gerentes	27	41.5%
• Otros	6	9.2%

TABLA 6 ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

TAMAÑO DE EMPRESA	ETAPA MK PASIVO	ETAPA MK ORGANIZACIÓN	ETAPA MK ACTIVO	Total
PEQUEÑA	9	9	7	25 (38.5%)
MEDIANA	1	8	10	19 (29.2%)
GRANDE	2	5	14	21 (32.3%)
Total (n)	12 (18.5%)	22 (33.8%)	31 (47.7%)	65 100(%)

Desde una perspectiva evolutiva se podría afirmar que, en cuanto a la estructuración de la función de marketing, mas del 50% de las empresas españolas todavía no han alcanzado la etapa de marketing activo, aunque se halló una amplia variedad de títulos para los responsables de esta función en los cuales la mayoría están asociados a una función de dirección (ver Tabla 7).

TABLA 7 TITULO DEL RESPONSABLE DE MARKETING

TITULO	(n)
Director (de Marketing, Comercial, Comercial y Marketing)	17
Director	11
Director de Marketing (Comunicación, Promoción, Ventas, Posventa)	6
Director (General, Adjunto, Gerente)	3
Subdirector	1
Director (de Servicios Externos, de Área Agencias, de Desarrollo)	3
Gerente de Marketing	4
Jefe (de Marketing, Departamento, Unidad, de Negociados, de División)	10
Responsable de Marketing	5

En cuanto a la tendencia a disminuir el tamaño y la importancia de los departamentos de marketing , no se encontraron diferencias ni por tamaño de empresa ni por sector. Según la tabla 7, el 50% de las firmas manifestaron una tendencia hacia el crecimiento en el uso del marketing y un 38.4 % hacia la estabilización (ver Tabla 8). Estos datos no validan la proposición de la desaparición progresiva de la función de marketing en las empresas encuestadas.

TABLA 8 TENDENCIA EN EL USO DEL MARKETING

TAMAÑO DE EMPRESA	AUMENTO	ESTABLE	DISMINUCIÓN
PEQUEÑA	11	12	2
MEDIANA	10	7	3
GRANDE	12	6	2
Total	33 50.7%	25 38.4%	7 10.7%

Así, de acuerdo a los resultados obtenidos en esta parte podemos indicar que se cumple lo afirmado en la primera proposición: para adaptarse a sus entornos competitivos, las empresas presentan diversas etapas evolutivas en su estructuración del departamento de marketing.

La responsabilidad sobre las variables del marketing mix

Considerando que todavía no es ampliamente aceptado que la obligación central del departamento de marketing debe ser la gestión de las tareas de mercado (Gummesson 1984); en esta parte analizamos las responsabilidades de esta función al interior de la empresa. Aquí también investigamos si el concepto de marketing ha sido implementado a través de las tareas organizativas que controla el responsable de marketing (Carson 1968).

En la muestra de empresas, de acuerdo a las responsabilidades otorgadas a la función de marketing, podríamos indicar que la mayoría se encuentran en la etapa de marketing de organización. En la Tabla 9 se observa que la función de marketing es responsable de los estudios de mercado (66,1%) y de las tareas relacionadas a publicidad y planificación de marketing (59,3%) y en menor porcentaje se encarga de las campañas promocionales (45,7%).

Otros resultados que clasifican a la mayoría de empresas en la etapa de organización están referidos a la responsabilidad que tiene la función de marketing sobre la innovación de productos y políticas de precios. En la Tabla 9 se aprecia que estas tareas se encuentran fuera de la responsabilidad de la función de marketing, lo cual nos confirma que el manejo de las variables de mercado todavía no están bajo el control total de esta función (característica propia del marketing de organización).

Otro resultado que apoya nuestra afirmación se encuentra en que son escasas las empresas en donde la función marketing tiene responsabilidad en la selección, gestión y formación de vendedores. Este resultado nos hace pensar que existe una separación funcional entre estos dos departamentos y que en cierto aspecto, en esas empresas el marketing no influye en todas las variables relacionadas a la satisfacción del mercado.

Asimismo, son escasas las empresas que otorgan al departamento de marketing las responsabilidades por planificación estratégica (25,4%), característica del marketing activo. Comparando este porcentaje con el nivel de responsabilidades sobre la planificación de marketing (59,3%), se podría afirmar que las empresas todavía no han integrado una perspectiva estratégica a la planificación de marketing. Se podría pensar en un marketing de tipo reactivo (Edgett y Thwaites 1990) en el cual el proceso de planificación estratégica recibe poco input de su departamento de marketing.

TABLA 9 LA RESPONSABILIDAD DE LA FUNCIÓN MARKETING

Tarea de Marketing:	Total responsabilidad (n)	%Total responsabilidad (%)	Puntaje Promedio Responsabilidad	Std dev
Selección del personal de marketing y ventas	12	20,3	3.35	1.18
Gestión de vendedores/distribuidores	10	16,9	2.56	1.46
Publicidad	35	59,3	4.20	1.12
Campañas promocionales	27	45,7	4.03	1.02
Planificación de Marketing	35	59,3	4.26	0.96

Tarea de Marketing:	Total responsabilidad (n)	%Total responsabilidad (%)	Puntaje Promedio Responsabilidad	Std dev
Estudios de Mercado	39	66,1	4,39	0,90
Relaciones públicas	18	30,5	3,41	1,29
Entrenamiento comercial	11	18,6	2,88	1,34
Desarrollo de nuevos servicios	15	25,4	3,42	1,21
Planificación estratégica	15	25,4	3,35	1,28
Tarifas y políticas de precios	12	20,3	3,01	1,35

Según el modelo de Lambin, el proceso por el cual la organización se adapta a su entorno se basa en el uso de marketing estratégico, y éste en el análisis del mercado. Tomando en cuenta esta relación, en esta parte también analizamos cuales son los recursos, en materia de información de mercado, que provee la firma a la función de marketing para apoyar las tareas que le ha asignado.

En el análisis anterior se encontró que la función de marketing era responsable, principalmente, de las tareas de comunicación (publicidad y promoción) e investigación de mercado. Sin embargo esto debe ser contrastado con la alta cantidad de firmas que raramente usan pre-tests de Publicidad y análisis de la eficiencia de la publicidad (ver Tabla 10), incoherencia que necesita mayor estudio (dado que aparentemente actúan sin analizar).

Asimismo, las tareas de planificación de marketing, identificadas en el análisis anterior, están principalmente dirigidas al estudio de la participación de mercado y medidas cuantitativas del mercado potencial, pero son escasas las firmas que analizan al consumidor final (motivaciones y comportamiento de compra). Este hecho nos hace pensar que muchas decisiones de marketing no están apoyadas en información del mercado y que por lo tanto las firmas no siguen la relación análisis-acción planteada por el marketing estratégico.

Nuestra afirmación sobre esta incoherencia también es apoyada por el escaso análisis del entorno que realizan las firmas, información que es vital para la elección de estrategias (Hooley y Saunders, 1993) y para el éxito de una estrategia competitiva (Porter, 1980).

TABLA 10 USO DE INVESTIGACIÓN DE MARKETING

	Frecuencia de uso			Servicio Interno	Servicio Externo
	Casi Nunca (n)	A veces (n)	Casi Siempre (n)		
Estimación del potencial de mercado	13	25	26	38	18
Análisis de participación de mercado	9	24	31	36	20
Análisis de oportunidades y amenazas del entorno	17	37	10	45	10
Análisis de comportamiento de consumidores	19	34	11	24	30
Análisis de motivaciones de compra	21	37	6	21	33
Análisis de canales de distribución	20	27	17	38	11
Análisis de competidores	6	37	21	51	10
Pre tests de publicidad	39	19	6	15	22
Analysis de eficiencia de la publicidad	42	13	9	19	13
Estudio de elasticidad del precio	39	23	2	28	11
Previsión de ventas	14	26	24	52	2
Análisis cuantitativo de cada producto mercado	16	25	23	41	11
Test de nuevos productos	33	23	8	29	13

Por tanto, los resultados obtenidos en esta parte confirman lo indicado en la segunda proposición: para adaptarse a sus entornos competitivos, las empresas conceden diversos grados de responsabilidad formal a sus departamentos sobre las variables de marketing.

Las tácticas competitivas de marketing

Esta parte está destinada a analizar las tácticas competitivas que las empresas realizan para satisfacer sus diferentes públicos (stakeholders), adaptarse a sus entornos y enfrentarse con la competencia. Se asume que estas tácticas reflejan la implementación del concepto de marketing en las firmas, y que a mayor etapa evolutiva, las firmas tomarán más en cuenta las variables que puedan afectar a estas tácticas competitivas.

Los resultados de la Tabla 11 indican que las firmas encuestadas, en promedio, manifiestan un bajo interés por evaluar la satisfacción de sus mercados, dado que 10 firmas (el 15.4%) manifiestan que casi no evalúan la satisfacción del cliente final, y que solamente 17 firmas (26.1%) usan esta táctica de manera regular. Este es un dato sorprendente dada la importancia teórica que tiene la satisfacción para el concepto de marketing.

Estos bajos porcentajes de uso son peores cuando se trata de los distribuidores, a pesar de la importancia teórica que éstos tienen para el funcionamiento eficiente de las empresas (ver Stern y El-Ansary 1982; Lambin 1993; Whiteley 1991).

Basándonos en el nivel y tipo de acciones destinadas a evaluar la satisfacción de los mercados, se puede afirmar que sólo 17 empresas (el 26,1%) se encuentran en la etapa de marketing activo. Este porcentaje disminuye cuando se evalúa el análisis de las necesidades de los mercados, pues se encuentra que tanto para el cliente final como para el distribuidor el porcentaje de empresas que realizan tácticas de marketing activo son, en promedio el 15 y el 16%.

Por el uso de la segmentación como base de las tácticas de marketing, y de acuerdo a nuestro modelo, las empresas encuestadas podrían clasificarse en marketing organizativo dado que más del 50% de empresas usan, sólo medianamente, esta táctica.

Considerando que la etapa de marketing activo requiere que las empresas basen sus tácticas de marketing en la vigilancia de la competencia, aquí los resultados indican que solamente 11 firmas (16,9%) analizan las estrategias de la competencia y que 14 (21,5%) analizan la política de marketing de la competencia.

En cuanto a las acciones destinadas a desarrollar productos para necesidades bien segmentadas (característica de marketing activo), encontramos que sólo 20 firmas (el 30.8%) se encuentran en la etapa de marketing activo, resultados similares a la comercialización de nuevos productos (24.6%-16 firmas).

Así, considerando el porcentaje de empresas que desarrollan tácticas de la etapa de marketing activo, se podría afirmar que la mayoría de las empresas encuestadas se encuentran en la fase de marketing de organización. Igualmente, cuando se analiza el uso de los mecanismos de coordinación para desarrollar tácticas competitivas de marketing, los resultados parecen confirmar que la mayoría de empresas se encuentran en la fase de marketing de

organización. Otro resultado que puede apoyar esta afirmación es el nivel de las tácticas de marketing que en promedio realizan las empresas encuestadas: 6.14, sobre 10. Cabe mencionar que existen diferencias significativas entre el sector de servicios (6.26) y el de seguros (5.34), mas no así con el sector de industrias (6.52).

TABLA 11 LAS TÁCTICAS DE MARKETING

TÁCTICAS DE MARKETING	PUNTAJES (N) SCALE			MEAN SCORES	STD DEV
	1-4	5-7	8-10		
CLIENTE FINAL					
1. Analizar grado de satisfacción	10	38	17	7.338	2.138
2. Analizar aparición segmentos	14	40	11	6.875	2.211
3. Comercializar soluciones para segmentos	15	30	20	7.108	2.256
4. Comercializar nuevos productos	20	29	16	6.308	2.855
DISTRIBUIDOR					
5. Analizar grado de satisfacción	10	38	17	6.200	2.575
6. Analizar necesidades	26	29	10	5.985	2.601
7. Tomar en cuenta su opinión	18	32	15	6.754	2.604
8. Adaptar los productos a necesidades	17	36	12	6.477	2.604
COMPETENCIA					
9. Analizar su estrategia	25	29	11	6.338	2.273
10. Analizar su política de marketing	20	31	14	6.600	2.364
11. Actuar para proteger cliente final	25	32	8	6.262	2.109
12. Actuar para proteger distribuidores	21	28	16	6.378	2.636
ENTORNO					
13. Analizar cambios del entorno de cliente final	22	35	8	6.292	1.934
14. Analizar cambios del entorno de distribuidor	41	22	2	4.585	2.506
15. Actuar para influir los grupos de presión	47	13	5	4.169	2.848
16. Actuar para mostrar utilidad social	36	23	6	4.708	3.106
COORDINACIÓN					
17. Elaboración concertada de tácticas	26	34	5	5.785	2.459
18. Definición de plan de marketing	22	35	8	6.123	2.528
19. Compromiso para servir al mercado	24	33	8	6.138	2.449
20. Información de mercado base de coordinación	23	34	8	5.954	2.595

Estos resultados confirman la proposición formulada anteriormente, que las firmas desarrollan diferentes niveles de tácticas competitivas según la etapa evolutiva de marketing en la que se encuentren.

La intencionalidad o planificación del proceso de implementación

Aquí analizamos si existe una implementación coherente y planificada del concepto de marketing, a través del grado de asociación entre las dimensiones estructurales y las tácticas de marketing que desarrolla la empresa.

La nula relación entre el nivel de interés de las firmas por especializar la función marketing y el nivel de poder que les otorga para que éstos controlen las tareas de mercado, nos sugieren la escasa intención de valorizar formalmente a la función de marketing (ver Tabla 12).

TABLA 12 ASOCIACIÓN ENTRE COMPONENTES ORGANIZATIVOS

Organización de la función de marketing	Responsabilidades		Tácticas
	Tareas	Estudios Mercado	
Estructuración	ns	.2080*	.2415*
Años de funcionamiento	ns	.3308**	.3400**
Número de trabajadores	.2041 *	.4074**	.3550**
Responsabilidades			
Tareas			.2704*
Estudios de Mercado	ns		.4584***

1-tailed Signif: *-.05 **-.01 ***-.001

La débil asociación encontrada entre la estructuración de la función de marketing y el nivel de uso de estudios de mercado (.2080*), también nos confirman la escasa intencionalidad de las firmas por aprovechar los beneficios que puede brindar la función de marketing. Conforme a lo mostrado anteriormente (ver tabla 9), en la mayoría de éstas el rol de los departamentos de marketing está restringido a desarrollar sólo algunos tipos de estudios de mercado.

Asimismo, el escaso interés por especializar la función de marketing se refleja en la baja asociación que existe entre los niveles de estructuración y de ejecución de las tácticas de mercado. Esto manifiesta una incoherencia, dado que estas tácticas no se benefician de las ventajas teóricas que presenta la estructuración. La cual, según la teoría, es apropiada para adaptarse a ambientes inciertos y para desarrollar tareas complejas (Hage 1965), como aquellas que deben ejecutar las empresas españolas para mantener su competitividad en el contexto europeo comunitario.

Se asume que la implementación intencional del marketing debería reflejarse en una asociación mayor entre la estructuración, los estudios de mercado y las tácticas, puesto que la estructuración conduce a un mejor análisis del mercado y que éste es la materia prima de las tácticas exitosas de marketing (Tull y Hawkins 1987; Cravens 1982).

La nula asociación entre los años de funcionamiento y el grado de poder sobre las tareas de mercado también nos indican una falta de relación entre lo diseñado organizativamente y los recursos asignados (poder formal), y como consecuencia una escasa intencionalidad en la implementación del marketing.

Por lo contrario, existe una relación positiva entre los años de funcionamiento, los estudios de mercado y las tácticas competitivas. Estos resultados confirman lo mencionado por ciertos autores: que la experiencia funcional condiciona la elección de estrategias organizativas (Hambrick y Mason 1984) y que a más experiencia en marketing existirá una mayor preocupación por adecuar las acciones organizativas al mercado (Miles y Snow 1978).

La cantidad de trabajadores en la función de marketing está escasamente asociada con las tareas de mercado (.2041*). Lo cual nos indica que no existe una relación lógica en la asignación de recursos organizativos, es decir que el número de personas escasamente predice el nivel de poder formal que la organización asigna a la función de marketing. Sin embargo, el personal está más asociado a los estudios de mercado (.4074**), dado que la mayoría de las

empresas desarrollan estos estudios con los miembros de la organización (dato mostrado en Tabla 9).

Otra falta de coherencia se aprecia en asociación nula entre el nivel de responsabilidad sobre las tareas de marketing y el nivel de uso de estudios de mercado. Esto indica que las empresas no consideran que los estudios de mercado sean la materia prima de las tareas de la función de marketing.

En resumen, podría sugerirse que en la muestra de empresas españolas estudiadas existe una actitud de *laissez-faire* hacia el marketing, más que una orientación consciente. Un fenómeno similar ha sido reportado en investigaciones previas similares (Hooley, Lynch y Shepherd 1990; Rivera-Camino 1996).

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en nuestra investigación confirman las proposiciones planteadas en nuestro modelo teórico, asimismo corroboran que las empresas desarrollan un proceso evolutivo en su adopción del concepto de marketing. Obviamente, se requiere una mayor investigación en los aspectos organizativos del marketing, por lo que este estudio exploratorio solo ha intentado establecer algunas pautas para estudios futuros.

Consideramos que este estudio ha permitido presentar un original método para estudiar la compleja problemática organizativa relacionada a la implementación del marketing. Es conveniente mencionar que la complejidad del tema también requiere un mayor desarrollo teórico del método para que logre captar toda la dinámica organizativa de la implementación.

Los resultados de nuestra investigación muestran que la implementación del marketing es un proceso multidimensional. Estos resultados contradicen a los modelos que consideran que la implementación del marketing responde a una adaptación determinista de la empresa al desarrollo económico de su entorno, lo cual disminuye el aspecto organizativo relacionado su implementación.

Se encuentra que las empresas coinciden en la tendencia a mantener e incrementar su uso, así como en la necesidad de extender el concepto de marketing para que abarque otros públicos además del consumidor final (distribuidor, entorno y competencia). Aunque en la mayoría de éstas no se aprecia una total intencionalidad en la implementación de este concepto, se pueda afirmar que en promedio la muestra de empresas se encuentra en la etapa de marketing de organización.

El encargado de marketing ha sido identificado como responsable de las tareas relacionadas a la comunicación e investigación de mercados. Sin embargo esto no indica una madura posición funcional, dado que se le excluye de las decisiones estratégicas. En la práctica, solamente la Publicidad y la Promoción son aceptadas como la principal responsabilidad del marketing, pues están excluidas la política de precios y del desarrollo de productos. Dado que estos resultados contradicen lo que enseñan los académicos sobre la responsabilidad del marketing por las 4 Ps, deberían desarrollarse investigaciones para determinar porque las empresas no siguen la teoría del marketing.

En general se podría afirmar que en la muestra de empresas estudiadas predominan las empresas en la etapa de marketing de organización. Aunque en la estructuración de la función de marketing se aprecia que casi un 50% ha diseñado la función de marketing con una perspectiva de marketing activo, sin embargo cuando se contrasta con la realidad se encuentra que esta etapa es solo nominal. El análisis de como funcionan realmente las empresas, en cuanto a las responsabilidades y tácticas de marketing, nos muestran que la mayoría se encuentran en la etapa de organización.

Todas las tácticas de marketing no son desempeñadas con la misma intensidad, aunque destaca la poca importancia dada a la coordinación de las tácticas dirigidas al mercado. Este resultado debería preocupar a los directivos, pues según la teoría organizativa la coordinación es esencial para la adaptación a entornos complejos (ver Ford, Armandi, Heaton (1988) y a mayor incertidumbre las empresas deberían aumentar su capacidad de coordinación (Lawrence y Lorsch 1967; Khandwalla 1972; Miller 1987). Asimismo, dado que en la realidad las empresas no siguen las recomendaciones orientadas a incrementar su competitividad por el diseño organizacional, los gerentes deberían reflexionar sobre las acciones correctivas a desarrollar para no poner en peligro a sus organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Arndt, J. (1979). 'Toward a Concept of Domesticated Markets', *Journal of Marketing*, 43 (Fall), pp. 69-75.
- Bartels, R. (1967). *The History of Marketing Thought*, Grid Inc, 2nd ed.
- Boyd, H. y Walker, O. (1990). *Marketing Management: A Strategic approach*, Homewood, Il: Richard Irwin, Inc.
- Brown, R., (1987). 'Marketing-a Department y a Philosophy', *The Quarterly Review of Marketing*, 12, N° 3-4, pp. 25-30.
- Carson, D. (1968). 'Marketing organization in British manufacturing firms'. *Journal of Marketing*, 32, April, pp. 34-39.
- Carzo, R. y Yanoujas, J. (1967), *Formal Organization*, Homewood, Ill.:Irwin-Dorsey Press.
- Cravens, D. (1987). *Strategic Marketing*, Richard Irwin, Illinois, Inc.
- Child, J. y Smith, C. (1987), "The Context y Process of Organizational Transformation: Cadbury Limited in its Sector, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, N° 6.
- Day, G. (1984), *Strategic Market Planning. The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Company, 1984
- Edgett, S. y Thwaites, D. (1990). 'The Influence of Environmental Change on the Marketing Practices of Building Societies', *European Journal of Marketing*, 24, 12, pp. 35-47.
- Ferrell, O. y Lucas, G. (1987). 'An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, Fall, N° 3, pp. 012-023.
- Ford, R., y Armandi, B., y Heaton, C., (1988). *Organization Theory. An integrative approach*. New York, Harper y Row.
- Fullerton, R. (1988). 'How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution y the Myth of the Production Era', *Journal of Marketing*, 52 (January), pp.108-125.
- Greenley, G. y Matcham, A. (1990). 'Marketing Orientation in the Service of Incoming Tourism', *Marketing Intelligence y Planning*, 8, 2, pp. 35-39.
- Grönroos, C. (1980). 'Designing a long range marketing strategy for services', *Long Range Planning*, 13 (2), April, pp. 36-42.
- Grönroos, C. (1989). 'Defining Marketing: A Market-Oriented Approach', *European Journal of Marketing*, 23, 1, pp. 52-60.
- Gummesson, E. (1984). 'The marketing of professional services-25 propositions'. En Lovelock, C. (ed), *Services Marketing*, pp. 125-132, New Jersey: Prentice-Hall.
- Gummesson, E. (1991). 'Marketing Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer', *European Journal of Marketing*, 25, N°2, pp. 60-75.
- Hage, J. (1965). 'An Axiomatic Theory of Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 10 (December), pp. 289-320.
- Hambrick, D. y Mason, P. (1984). 'Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers', *Academy of Management Review*, 9, N° 2, pp. 193-206.
- Hampton, G. (1992). 'Have health care professionals adopted the marketing concept?', *Health Marketing Quarterly*, 10, 1, 2, pp. 5-32.
- Hooley, G. y Cowell, D. (1985). 'The status of marketing in the UK service industries', *Service Industries Journal*, 5 (3), pp.261-272.
- Hooley, G. y Lynch, J. y Shepherd, J. (1990). 'The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice', *European Journal of Marketing*, 24, 9, pp.7-24.
- Hooley, G. y Saunders, J. (1993). *Competitive Positioning: The Key to Market Success*, Prentice Hall, UK.
- Hooley, G. y Hoover, D. (1986). 'Five Common Factors in Top Performing Industrial Firms', *Industrial Marketing Management*, 15, pp.89-96.
- Houghton, P. (1988). 'Insurance: Larger Than Life'. *Marketing*, 14 (April), pp.20-22.
- Jauch, L. y Glueck, W. (1988). *Business Policy y Strategic Management*, Mc Graw Hill, Fifth Edit.
- Keith, R. (1960). 'The Marketing Revolution', *Journal of Marketing*, 24, January, pp. 35-38.
- Khandwalla, P. (1972), 'Environment y its impact on the organization', *International Studies of Management and Organization*, 2, pp. 297-313.
- Kotler, P. (1972). 'A Generic Concept of Marketing', *Journal of Marketing*, 36, (April), pp. 46-54.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning y Control*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler, P., (1977). 'From Sales Obsession to Marketing Effectiveness', *Harvard Business Review*, 77, 67-75
- Kramer-Kawakami, D. (1994). 'Managing in the new era: Executives look at the critical issues', *LIMRA's Market Facts*, 13, May/Jun, pp. 34-35.
- Lambin, J. (1993). *Strategic Marketing: A European Perspective*, Mc Graw-Hill, London.
- Lawrence, P., y Lorsch, J., *Organization and environment*, Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967
- Lusch, R. y Laczniak, G. (1987). 'The Evolving Marketing Concep, Competitive Intensity y Organizational Performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, Fall, N° 3, pp. 001-011.
- Lusch, R. y Udell, J. y Laczniak, G. (1976). 'The Future of Marketing Strategy', *Business Horizons*, December, pp. 65-74.

- Lyles, M. y Thomas, H. (1988). 'Strategic problem formulation: biases y assumptions embedded in alternative decision-making models', *Journal of Management Studies*, 25:2 March, pp.131-140.
- McCarthy y Perreault W. (1990). *Basic Marketing*, IRWIN, 10th Edition.
- Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill.
- Miller, D., (1987). 'The Structural y environmental correlates of business strategy', *Strategic Management Journal*, 8, 1, pp 55-76.
- Morgan, N. (1990). 'Professional accounting firms y marketing'. *Service Industries Journal*, 10 (3), July, pp.599-613.
- Morgan, N. y Piercy, N. (1991). 'Barriers to Marketing Implementation in U.K. Professional Service Firms', *Journal of Professional Services Marketing*, 8, 1, pp. 95-113.
- Morgan, R. y Morgan, N. (1991). 'An Exploratory Study of Market Orientation in the U.K.Consulting Engineering Profession', *International Journal of Publicity*, 10, 4, pp. 333-347.
- Nozick, R. (1993). *The Nature of Rationality*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Payne, A., 'Developing the Marketing-Oriented Organisation', *Business Horizons*, May-June 1988, 46-53
- Pettigrew, A. y Whipp, R., (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Basil Blackwell, Oxford.
- Piercy, N., (1985), *Marketing Organization-An Analysis of Information Processing, Power and Politics*, Allen and Unwin, London.
- Piercy, N. (1986). 'The role y department of the chief marketing executive y the marketing department', *Journal of Marketing Management*, 1 (3), pp. 265-289.
- Piercy, N., (1990), 'Marketing Concepts y Actions: Implementing Marketing-led Strategic Change', *European Journal of Marketing*, 24,2, 1990, 24-39
- Piercy, N. y Morgan, N. (1989), 'Marketing organization in the financial services sector', *International Journal of Bank Marketing*, 7 (4), pp. 3-11.
- Piercy, N. y Alexander, N. (1988). 'The status quo of marketing organization in UK retailing: a neglected phenomenon of the 1980s', *Service Industries Journal*, 8 (2), pp. 155-176.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries y competitors*, New York Free Press.
- Pugh, D. y Hickson, D. (1976), *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*, Westmead, England: Saxon House, D. Heath Ltd.
- Ramaprasad, A. y Mitroff, I. (1984). 'On formulating strategic problems', *Academy of Management Review*, 9, 4, pp. 597-605.
- Rivera-Camino Jaime (1996). 'Reexamining the adoption of the Marketing Concept', Working Paper 96-20, B. E. S. 04, Universidad Carlos III de Madrid.
- Ruekert, R. y Walker, O. y Roering, K. (1985), 'The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance', *Journal of Marketing*, 49, (Winter), pp. 13-25.
- Scott, W. Mitchell, T. y Birnbaum, P. (1981). *Organization Theory: a structural and behavioral analysis*, Richard Irwin, Fourth Edition.
- Sharp, B. (1991). 'Marketing Orientation: More than Just Customer Focus', *International Marketing Review*, 8, 4, pp. 20-25.
- Spillard, P., (1986), *Organization and Marketing*, Croom Helm, Beckenham.
- Stern, L. y El-Ansary, A., (1982), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 2 end edition
- Thomas, M., (1994). 'Marketing-In chaos or transition?', *European Journal of Marketing*, 28, 3, pp. 55-62.
- Thwaites, D. y Lynch, J. (1992). 'Adoption of the Marketing Concept by UK Building Societies', *Service Industries Journal*, 12, 4, pp. 437-462.
- Tull, D. y Hawkins, D., *Marketing Research*, Macmillan Publishing Company, 1987
- Turner, E. (1969). 'Marketing professional services'. *Journal of Marketing*, 33, October, pp. 71-76.
- Walker, O. y Ruekert R. (1987). 'Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A critical Review y Conceptual Framework', *Journal of Marketing*, 51 (July), pp. 15-33.
- Webster, F. (1992). 'The Changing Role of Marketing in the Corporation', *Journal of Marketing*, 56, (October), pp. 1-17.
- Webster, F. (1994). 'Executing the new marketing concept', *Marketing Management*, 3, 1, pp. 8-16.
- Whipp, R. y Clark, P., (1986), *Innovation and the Auto Industry*, Frances Pinter, London.
- Whiteley, R., (1991), *The Customer Driven Company*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Whittington, R., y Whipp, R., (1992), 'Professional Ideology and Marketing Implementation', *European Journal of Marketing*, Vol. 26, N° 1, pp.52-63.