

# La efectividad del marketing en la pyme de Aguascalientes: un estudio empírico

Marketing effectiveness of Aguascalientes in SMEs: An empirical study



**Gonzalo Maldonado Guzmán**

Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes - México  
*gmaldona@correo.uaa.mx*

**María del Carmen Martínez Serna**

Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes - México  
*mcmartin@correo.uaa.mx*

**Sandra Yesenia Pinzón Castro**

Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes - México  
*sypinzon@correo.uaa.mx*

Fecha de recepción: 21/03/2012

Fecha de aprobación: 01/06/2012

## Resumen

El análisis y discusión del marketing en la actual literatura generalmente se ha centrado en las grandes empresas, y se ha descuidado su estudio en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), aún cuando éstas representan más del 80% del total de las empresas existentes en la economía de cualquier país, emplean a más del 50% del personal ocupado nacional y aportan más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB). Así, en este estudio, con una muestra de 312 Pymes del Estado de Aguascalientes (México), se analiza la efectividad de las estrategias de marketing que comúnmente utilizan este tipo de empresas. Los resultados obtenidos muestran que la filosofía del consumidor, la organización integral del marketing, el manejo de la información de marketing, la orientación estratégica y la eficiencia operacional tienen efectos positivos y significativos en la eficiencia del marketing, lo que puede constituir una ventaja competitiva de las organizaciones.

*Palabras clave: Marketing, effectively, SMEs*

## Abstract

The analysis and discussion of the current marketing literature has generally focused on large companies, and has neglected its study on small and medium enterprises (SMEs), even though these firms represent more than 80% of existing businesses in any country's economy, employing over 50% of nationally workforce and contributing to more than 50% of Gross Domestic Product (GDP). So in this study, with a sample of 312 SMEs in the State of Aguascalientes (Mexico), we analyze the effectiveness of marketing strategies that are commonly used by these businesses. The results show that consumer orientation, comprehensive marketing management, managing marketing processing, strategic orientation and operational efficiency have significant positive effects on the efficiency of marketing, which can be a competitive advantage in the organizations.

*Keywords: marketing, effectiveness, SMEs*

## 1. Introducción

Los cambios recientes que se han generado en el ambiente del marketing de los negocios, demuestran que es totalmente necesario diseñar e implementar estrategias de marketing que hagan más énfasis en las características y cambios de las preferencias de los consumidores (Kojima *et al.*, 2010). Cuando las organizaciones consideran únicamente a las actividades de marketing como estrategias empresariales a corto plazo, caracterizadas como las 4 P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción), comúnmente tienen pobres resultados. Por lo tanto, es necesario considerar a las actividades de marketing como una estrategia esencial de los negocios de largo plazo, ya que ello permitirá que las organizaciones puedan utilizar de manera más eficiente la base de datos de sus clientes y consumidores, lo que puede traer como resultado la generación de una mayor efectividad de las actividades de marketing en los negocios (Kojima *et al.*, 2010).

En este sentido, el concepto de efectividad del marketing ha sido ampliamente analizado y discutido en la literatura, como un elemento esencial que generalmente está asociado con múltiples resultados organizacionales, tales como el crecimiento a largo plazo, incremento de la satisfacción de los clientes y consumidores, creación de ventajas competitivas y orientación al mercado de las empresas (Kotler, 1977; Norborn *et al.*, 1990). Sin embargo, dada la importancia e interés que tienen estos dos constructos por parte de los investigadores del campo del marketing, es sorprendente que exista en la literatura muy poca evidencia empírica de la aplicación del marketing y la medición de su efectividad en las organizaciones (Webster, 1995).

Por un lado, desde la década pasada ya diversos investigadores, gerentes y empresarios habían enfatizado sobre la necesidad de incrementar el nivel de la efectividad del marketing en las organizaciones (Webster, 1988; Reisberg, 1990). Por ello, Norborn *et al.* (1990) llegaron a la conclusión de que las empresas que estaban orientadas a los clientes, que regularmente generaban valor a sus consumidores y habían demostrado tener una orientación al mercado tenían un alto nivel de efectividad del marketing que aquellas organizaciones que no tenían ninguno de estos factores. Asimismo, en estudios realizados con anterioridad también ya se había encontrado evidencia de la relación existente entre la efectividad del marketing y el tamaño de la empresa (Canning, 1988), y de la relación entre la efectividad del marketing y la ubicación geográfica de la organización (Block, 1989).

Por otro lado, dada la complejidad de la definición y medición del término "*efectividad del marketing*", varios investigadores han propuesto múltiples definiciones del constructo y han desarrollado una diversidad de formas para su medición (Webster, 1995). De entre todas las propuestas encontradas en la literatura, la más frecuentemente citada y utilizada por una gran cantidad de investigadores, es la propuesta por Kotler (1977), quien considera que el primer elemento básico

de la efectividad del marketing, es que los gerentes de las empresas reconozcan la importancia de estudiar el mercado al que van dirigidos sus productos y servicios, distinguir las oportunidades que brinda el mercado, seleccionar adecuadamente el segmento del mercado y ofrecer un valor superior a sus clientes en términos de satisfacer sus gustos y necesidades.

El segundo elemento básico de la efectividad del marketing es que la organización debe tener la capacidad de analizar, planear, implementar y controlar las actividades de marketing que aplica el negocio. El tercer elemento básico es que los gerentes de las empresas deben contar con una adecuada información, que les permita una correcta planeación y distribución de los recursos disponibles en los distintos mercados, productos, territorios y actividades de marketing que realiza la organización. Por lo tanto, la efectividad del marketing dependerá en gran medida del diseño y gestión de las estrategias empresariales para la obtención de recursos económicos.

No se debe olvidar que las actividades del marketing por sí solas no proporcionan los resultados deseables, para lograr una efectividad en el marketing es necesaria una implicación de todo el personal de los distintos niveles, en las actividades de marketing que desarrolle la organización, ya que no es posible considerar solamente a la efectividad del marketing como un sinónimo de ganancia o rentabilidad, más bien debe considerarse que los niveles de retorno de la inversión y ventas de la organización, dependen en gran medida de la efectividad del marketing que implementen los negocios, y a su vez esta efectividad del marketing depende de la cultura de marketing que tengan las empresas (Webster, 1995).

A pesar de los numerosos estudios que se han realizado sobre la efectividad del marketing, son pocos los estudios empíricos publicados en la literatura especializada sobre esta temática, por lo cual hace falta ahondar más en los estudios empíricos sobre la efectividad del marketing (Webster, 1995). Además, la revisión de la literatura muestra un importante hueco en la realización de estudios empíricos de efectividad del marketing en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), sobre todo en los países en vías de desarrollo, ya que la dinámica de la naturaleza de las actividades de marketing son el resultado de los constantes cambios en el ambiente de los negocios que se generan en este tipo de países, por lo cual es necesario profundizar en el estudio de la efectividad del marketing en las Pymes de los países en vías de desarrollo (Nwokah & Ahiauzu, 2008).

Así, siguiendo las recomendaciones de Webster (1995) y de Nwokah y Ahiauzu (2008), este trabajo de investigación presenta los resultados del análisis de la efectividad del marketing en las Pymes ubicadas en el Estado de Aguascalientes (México), mediante una muestra de 312 Pymes. Asimismo,

una contribución esencial de este estudio es la presentación de resultados de un análisis de la efectividad del marketing en las Pymes de un país en vías de desarrollo (México), ya que no se encontró en las revistas especializadas evidencia alguna de trabajos empíricos que relacionen estas variables. Otra contribución de este trabajo es sobre la metodología utilizada, ya que se utilizan las ecuaciones estructurales para analizar la estructura del modelo teórico propuesto, lo que permite una discusión de los resultados obtenidos considerando el modelo teórico en su totalidad.

Bajo este contexto, este trabajo tiene como objetivo analizar la efectividad del marketing en las Pymes, utilizando para ello una muestra de 312 Pymes pertenecientes a distintos sectores de la actividad industrial del Estado de Aguascalientes (México). El resto del trabajo se ha organizado de la siguiente manera, en el apartado segundo se revisa el fundamento teórico y los estudios empíricos previos que relacionan a estas dos variables. En el tercer apartado se explica detalladamente la metodología del estudio, la muestra y las variables utilizadas. En el cuarto apartado se analizan los datos y se presentan los resultados obtenidos y, finalmente, en el quinto apartado se exponen la discusión y las principales conclusiones de este estudio de investigación.

## 2. Revisión de la literatura

Tratar de entender cómo las organizaciones toman sus decisiones con respecto a las actividades de marketing, y cómo responden ante los ataques de la competencia por lograr un mayor mercado, son dos de los cuestionamientos que más atención captan en la actual literatura por parte de los investigadores para lograr un marketing más eficiente o efectivo (Kalra & Soberman, 2010). Como resultado de ello se ha publicado en la literatura especializada de marketing, una diversidad de estudios que han tratado de explicar el proceso de la toma de decisiones por parte de los gerentes, y los resultados obtenidos en las actividades de marketing que aplican las empresas (McGuire & Staelin, 1983; Kopalle *et al.*, 1996; Kopalle *et al.*, 2005).

Los resultados encontrados en los distintos estudios empíricos realizados muestran que la mayoría de las organizaciones, frecuentemente tienen una reacción tardía comparada con las predicciones que establecen los modelos teóricos sobre el marketing, ya que existe evidencia suficiente para establecer que los gerentes o directivos, no consideran la reacción de la competencia en el proceso de toma de decisiones de las actividades de marketing del negocio (Leeflang & Wittink, 1992; Brodie *et al.*, 1996; Montgomery *et al.*, 2003). Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones realizadas por los gerentes es muy importante y juega un rol esencial en el desempeño de diversos negocios. Sin embargo, es importante considerar que una buena parte de las decisiones que se toman sobre las actividades de marketing

son generalmente aplicadas por los supervisores (Kalra & Soberman, 2010).

En este sentido, los grandes corporativos en los cuales comúnmente se centralizaba la toma de decisiones, han optado por descentralizar este proceso y darle una mayor autonomía y responsabilidad a los gerentes locales (The Economist, 2000), lo cual puede ser interpretado como una evidencia significativa de que la inversión realizada en las actividades de marketing, no están generando los resultados esperados por la organización y se requiere de mejorar la toma de decisiones para obtener un mayor desempeño del marketing o un marketing más efectivo en los negocios (Santucci, 2004).

Sin embargo, desde mediados de la década de los ochentas Moorthy (1985, p. 263) ya había observado que existían serias limitaciones en las investigaciones, sobre los factores que ejercen una fuerte influencia en la toma de decisiones de marketing de los gerentes, "...específicamente acerca de las motivaciones y la manera en la cual se toman dichas decisiones", que no habían sido consideradas y que son esenciales en el proceso de toma de decisiones de marketing y que pueden ser válidas en la actualidad (Kalra & Soberman, 2010). Entonces, ¿cómo podemos explicar el concepto de efectividad del marketing?

En la literatura se encuentra una diversidad de definiciones del término de efectividad del marketing, pero la definición que se encontró en el artículo más reciente sobre estos términos es la proporcionada por la enciclopedia de Wikipedia (Wikipedia, 2006), quien define a la efectividad del marketing como la función en la cual los mercadólogos van al mercado, con el objetivo de mejorar sus gastos de marketing para lograr mejores resultados tanto en el corto como en el largo plazo.

De esta manera, el concepto de efectividad del marketing ha sido ampliamente analizado y discutido en la literatura, y generalmente ha sido asociado con diversas variables que intervienen en los resultados de la organización, tales como el crecimiento estable a largo plazo, incremento de la satisfacción de los clientes y consumidores, creación de ventajas competitivas y orientación al mercado (Webster, 1995). Sin embargo, la mayoría de los investigadores especialistas en el tema, han realizado sus trabajos empíricos considerando únicamente el término de efectividad del marketing y tomando en cuenta las pocas mediciones del término que existen en la actual literatura (Nwokah & Ahiauzu, 2008).

Por su parte Appiah-Adu *et al.* (2001), considerando el modelo desarrollado por Kotler (1977; 1997), propusieron una operacionalización de la efectividad del marketing a través de una combinación de cinco componentes esenciales, siendo éstos: a) la filosofía del consumidor, b) la integración

del marketing en la organización, *c*) una adecuada información de marketing, *d*) una orientación estratégica, y *e*) una eficiencia operacional. Asimismo, Appiah-Adu *et al.* (2001) propusieron que en primera instancia se tiene que reconocer la importancia que tiene el estudio del mercado en el que participa la empresa, las múltiples oportunidades que brinda el mercado, la selección adecuada del segmento de mercado al que van dirigidos sus productos y el esfuerzo que se tiene que realizar para ofrecer un valor superior en los gustos y necesidades de los consumidores.

Por un lado, para que las organizaciones puedan lograr un mejor desempeño económico se requiere de un correcto análisis, planeación e implementación de las actividades de marketing. Asimismo, la efectividad del marketing dependerá en gran medida de la información de que se disponga, ya que entre mayor información se genere se mejorará la planeación y los recursos disponibles pueden ser más eficientes. Por lo tanto, la efectividad del marketing de las empresas, sobre todo de las pequeñas y medianas (Pymes), podrá mejorar significativamente en la medida en que los gerentes adapten las estrategias de ganancia o beneficios a la filosofía, organización, información y recursos disponibles de la organización (Nwokah & Ahiauzu, 2008).

Entonces, se puede concluir que la efectividad del marketing será más eficiente en la medida en que los gerentes adecuen la información disponible para mejorar el proceso de planeación de la organización, y de la correcta asignación de los recursos disponibles en los distintos productos, actividades de marketing y mercados en los que se participa (Webster, 1995). Por lo tanto, la efectividad del marketing de las empresas depende del diseño e implementación de las estrategias de ganancias o beneficios y de las competencias de gestión que posean los gerentes. Sin embargo, se debe tener presente que la efectividad del marketing no es sinónimo de ganancia o beneficio, más bien el retorno de la inversión de las ventas de la organización dependen de la efectividad del marketing (Brooksbank & Taylor, 2002).

Por otro lado, existe en la actual literatura diversos modelos para medir la efectividad del marketing, entre los más actuales se encuentra el propuesto por Sung-Joon y Jun-Hwan (1999), quienes tomaron como base, en primera instancia, el modelo original desarrollado por Kotler (1977). En segundo término, consideraron el modelo desarrollado por Rye y Kim (1997) quienes propusieron seis diferentes categorías para medir la variación de la efectividad del marketing, y concluyeron que alrededor del 85% de las empresas en Corea utilizan comúnmente la efectividad de los recursos de marketing para medir la efectividad del marketing.

En tercera instancia, implementaron actividades de brainstorming a un grupo de expertos en marketing, para generar los ítems esenciales que permitieran una correcta medición

de la efectividad del marketing en las organizaciones, concluyendo que dicha efectividad se puede medir a través de cinco atributos esenciales los cuales son: 1) personal de marketing, 2) organización del marketing, 3) sistemas de información de marketing, 4) estrategia de marketing y, 5) operaciones de marketing. Comparando este modelo con el modelo original propuesto por Kotler (1977), se puede apreciar que es demasiado similar, ya que solamente se reemplazó la *filosofía del consumidor*, del modelo original, por *personal de marketing*, en el modelo propuesto, los otros cuatro factores son prácticamente los mismos.

Otro modelo de efectividad del marketing es el propuesto por Nwokah (2006), quien considera que la efectividad del marketing se puede medir a través de cuatro dimensiones básicas, las cuales son:

1. *Corporativa*: Cada una de las empresas opera con ciertas bondades, las cuales son determinadas por su tamaño, presupuesto y habilidad para realizar cambios en la organización.
2. *Competitividad*: Cada organización opera de manera similar, ya que los encargados del área de mercadotecnia requieren de información de cómo están actuando en el mercado y cómo actúa su competencia. Por lo tanto, en realidad es en los distintos sectores en los que participan las empresas no es muy común tener esta información.
3. *Clientes*: Entender la manera de cómo los clientes toman sus decisiones de compra puede ayudar a los encargados del área de mercadotecnia a mejorar la efectividad del marketing de la organización. Asimismo, es importante segmentar a los consumidores en grupos homogéneos en cuanto a cómo consideran los atributos de los productos, de las marcas y del precio.
4. *Factores Exógenos*: Existen diversos factores externos a la organización que afectan la efectividad de las actividades de marketing, entre los más importantes están los intereses de los préstamos financieros, las regulaciones gubernamentales y los diversos programas de apoyo gubernamental para las empresas.

Para entender con más precisión el impacto que ejercen estos factores en los gustos y preferencias de los consumidores, se tiene que diseñar una serie de programas que generen ventajas competitivas, o que permitan reducir los riesgos en la aplicación de las actividades de marketing en las organizaciones (Nwokah & Ahiauzu, 2008). Para ello, Nwokah (2006) propone cinco factores que pueden mejorar significativamente la efectividad del marketing de las empresas, y los cuales pueden ser aplicados por los encargados del área de marketing sin problema alguno, los cuales son:

**1. Estrategia de Marketing:** La efectividad del marketing de las organizaciones puede mejorar sustancialmente si se diseñan y aplican estrategias de marketing efectivas, que permitan posicionar los productos y la marca en la mente de los consumidores por encima de los productos y marca de la competencia, lo cual puede generar resultados extraordinarios.

**2. Creatividad en el Marketing:** Cuando la organización no ha realizado ningún cambio en sus estrategias de marketing, aplicar una creatividad en las actividades de marketing puede generar también buenos resultados, es decir, los encargados del área de marketing tienen que aplicar nuevos conceptos que permitan incrementar el nivel de crecimiento de la organización.

**3. Ejecución del Marketing:** Los encargados del área de marketing pueden optar por ejecutar pequeños cambios, en una o en todas las cuatro P's del marketing mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción) que aplica la organización, sin realizar ningún cambio en su estrategia general de marketing ni en su creatividad en el marketing, ya que ello le puede permitir incrementar su rentabilidad. Por lo tanto, la efectividad del marketing de las empresas puede mejorar sustancialmente si los encargados del área de marketing gestionan y ejecutan eficientemente los cambios en el marketing mix de las organizaciones.

**4. Infraestructura del Marketing:** Mejorar las actividades de marketing en los negocios puede ser muy provechoso para la empresa en general, ya que una buena gestión del presupuesto, motivación y coordinación de las actividades de marketing puede favorecer un incremento significativo en el nivel de competitividad y en el desempeño financiero de la organización.

**5. Factores Exógenos:** Comúnmente existen diversos factores externos a las empresas que no pueden ser controlados por los encargados del área de marketing, pero que sí influyen en los resultados de las actividades de marketing que se aplican en los negocios, sin embargo, el costo del financiamiento o las regulaciones ambientales que aplican las autoridades gubernamentales pueden favorecer la efectividad del marketing de las organizaciones.

Adicionalmente a los dos modelos anteriores, existe en la literatura tres modelos más para medir la efectividad del marketing: a) *revisión de la excelencia del marketing*, b) *checklist del marketing*, e c) *innovación del marketing*, aunque no necesariamente se utilizan con la misma regularidad que los anteriores. De acuerdo con Sung-Joon y Jun-Hwan (1999) estos modelos aportan dos importantes beneficios. Primero, establecen unidades de marketing para preparar por sí mismo un ambiente propicio para los cambios externos a

la organización como por ejemplo la presión competitiva, las regulaciones gubernamentales, los cambios en la tecnología, entre otros, así como los cambios internos para lograr la maximización en la eficiencia del marketing. Segundo, estos tres modelos proporcionan mediciones cuantificables de la efectividad del marketing que generalmente son comparadas con otras empresas, lo cual ayuda a identificar sus fortalezas y debilidades en las áreas relacionadas con el marketing.

Dado que la mayoría de los modelos de efectividad del marketing presentados en la literatura utilizan o toman como base el modelo original de Kotler (1977), entonces para efectos de este trabajo de investigación se considerará únicamente el modelo propuesto por Kotler (1977, 1997). Así, este modelo toma como base al consumidor y considera que las fortalezas de la organización, dependen de la efectividad del marketing y de las distintas actividades y operaciones del marketing.

Kotler (1977, 1997) conceptualizó y agrupó la efectividad del marketing en cinco atributos o dimensiones: 1) *filosofía del consumidor*, 2) *integración del marketing en la organización*, 3) *información adecuada del marketing*, 4) *orientación estratégica*, y 5) *eficiencia operacional*. Asimismo, este modelo captura la dinámica, la orientación de los procesos y la naturaleza de las capacidades de marketing orientadas a los clientes. Por lo tanto, el modelo de la efectividad del marketing toma en cuenta tanto las perspectivas internas y externas de las capacidades del marketing de la organización.

Bajo este contexto y considerando tanto la información anteriormente presentada como el modelo original de efectividad del marketing desarrollado por Kotler (1977, 1997), se está ahora en condiciones de poder plantear las hipótesis de investigación.

**H1: A mayor aplicación de la filosofía del consumidor, mayor efectividad del marketing**

**H2: A mayor integración del marketing en la organización, mayor efectividad del marketing.**

**H3: A mayor información adecuada del marketing, mayor efectividad del marketing**

**H4: A mayor orientación estratégica, mayor efectividad del marketing**

**H5: A mayor eficiencia operacional, mayor efectividad del marketing**

### 3. Metodología

Para dar respuesta a las hipótesis de investigación planteadas en este trabajo, se realizó un estudio empírico en las Pymes del Estado de Aguascalientes (México), considerando como

marco de referencia el Directorio del Sistema de Información Empresarial de México del 2009, de la Secretaría de Economía, el cual tenía registradas hasta junio del mismo año 7,061 empresas para el Estado de Aguascalientes, y se consideraron solamente a aquellas empresas que tenían registrados entre 5 y 250 trabajadores al momento de la aplicación de la encuesta, por lo cual la población se redujo a 1,332 empresas en total. La muestra se seleccionó por medio de un muestreo aleatorio simple, quedando un total de 312 empresas con un error máximo del  $\pm 4.8\%$  y un nivel de confiabilidad del 95%, y las encuestas se aplicaron entre febrero y mayo de 2009. Asimismo, la encuesta se aplicó a los gerentes o propietarios de las Pymes por medio de una entrevista personal a las 312 empresas seleccionadas.

### 3.1. Construcción del Instrumento de Medición

El instrumento de investigación fue diseñado utilizando las medidas existentes en la literatura sobre marketing, por ello para medir la efectividad del marketing se utilizó la escala original desarrollada por Kotler (1977), que contempla cinco dimensiones: filosofía del consumidor, integración del marketing en la organización, información adecuada del marketing, orientación estratégica y eficiencia operacional, las cuales están definidas por escalas unidimensionales. Se consideraron 15 ítems en total en la operacionalización de la efectividad del marketing, 3 ítems para cada una de las 5 dimensiones, y fueron construidos según una escala tipo Likert de 5 posiciones con 1 = *completamente en desacuerdo* y 5 = *completamente de acuerdo* como límites, y fueron adaptados de acuerdo a Sung-Joon y Jun-Hwan (1999), Appiah-Adu *et al.* (2001) y Nwokah y Ahiauzu (2008).

### 3.2. Fiabilidad y Validez

Para evaluar la fiabilidad y validez de la escala de medida del modelo de la efectividad del marketing, se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizando para ello el método de máxima verosimilitud y el software EQS 6.1 (Bentler, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2006). Además, la fiabilidad de las cinco dimensiones se evaluó utilizando los coeficientes alfa de Cronbach y el índice de fiabilidad compuesta (IFC) (Bagozzi & Yi, 1988), y se utilizaron otros métodos de estimación cuando se asume que la normalidad está presente, para ello se siguieron las recomendaciones de Chou, Bentler y Satorra (1991) y las de Hu, Bentler y Kano (1992) para la corrección de los estadísticos del modelo de estimación utilizado. Asimismo, también se consideraron los estadísticos robustos (Satorra & Bentler, 1988) para proporcionar una mejor evidencia de los ajustes estadísticos.

Por otro lado, los índices de ajustes que se utilizaron para corroborar las hipótesis de investigación del modelo teórico de la efectividad del marketing fueron el Índice de Ajuste Normalizado (*NFI*), el Índice de Ajuste No Normalizado (*NNFI*), el Índice de Ajuste Comparativo (*CFI*) y la Raíz Cuadrada de la Media del Error de Aproximación (*RMSEA*)

(Bentler & Bonnet, 1980; Byrne, 1989; Bentler, 1990; Hair *et al.*, 1995; Chau, 1997; Heck, 1998). Por lo tanto, si los valores de los índices *NFI*, *NNFI* y *CFI* se encuentran entre 0.80 y 0.89 representan un ajuste razonable del modelo (Segars & Grover, 1993), un valor igual o superior a 0.90 son evidencia de un buen ajuste del modelo (Jöreskog & Sörbom, 1986; Byrne, 1989; Papke-Shields *et al.*, 2002), y valores del *RMSEA* inferiores a 0.080 son considerados como aceptables (Jöreskog & Sörbom, 1986, Hair *et al.*, 1995).

Los resultados obtenidos de la aplicación del AFC se presentan en la Tabla 1 y sugieren que el modelo de medición final proporciona un buen ajuste de los datos ( $S-BX^2 = 166.740$ ;  $df = 90$ ;  $p = 0.000$ ;  $NFI = 0.982$ ;  $NNFI = 0.983$ ;  $CFI = 0.987$ ; y  $RMSEA = 0.065$ ). Asimismo, como evidencia de la validez convergente, los resultados del AFC indican que los 15 ítems de los 5 factores que componen el modelo de la efectividad del marketing son significativos ( $p < 0.001$ ), el tamaño de todas las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0.60 (Bagozzi & Yi, 1988), y el promedio de las cargas factoriales estandarizadas de cada uno de los cinco factores de la efectividad del marketing, superan sin problema alguno el valor recomendado de 0.70 (Hair *et al.*, 1995).

De igual manera, la Tabla 1 muestra una alta consistencia interna de los constructos, en cada uno de los 5 factores el alfa de Cronbach excede el valor de 0.70 recomendado por Nunnally y Bernstein (1994). Asimismo, la fiabilidad compuesta representa la varianza extraída entre el grupo de variables observadas y el constructo fundamental (Fornell & Larcker, 1981), por lo cual un IFC superior a 0.60 es considerado como aceptable (Bagozzi & Yi, 1988), y en el caso específico de este estudio este valor es ampliamente superado lo que proporciona una evidencia de fiabilidad del modelo y justifica la fiabilidad interna de las escalas (Nunnally & Bernstein, 1994; Hair *et al.*, 1995). El índice de la varianza extraída (IVE) fue calculado para cada par de factores, resultando un IVE superior a 0.50 como lo recomienda Fornell y Larcker (1981) (Tabla 1).

Con respecto a la evidencia de la validez discriminante del modelo teórico de efectividad del marketing, la medición se proporciona a través de la aplicación del test del intervalo de confianza y del test de la varianza extraída, los cuales se pueden apreciar con más detalle en la Tabla 2. En primer lugar, con un intervalo del 95% de confiabilidad, ninguno de los elementos individuales de los factores latentes de la matriz de correlación contiene el valor 1.0 (Anderson & Gerbing, 1988). En segundo lugar, la varianza extraída entre cada par de constructos es superior que su correspondiente IVE (Fornell & Larcker, 1981). Con base a estos criterios se puede concluir que las distintas mediciones realizadas en este modelo demuestran suficiente evidencia de fiabilidad y validez convergente y discriminante (Tabla 2).

Tabla 1. Consistencia interna y validez convergente del modelo teórico

Variable	Indicador	Carga factorial	Valor t robusto	Alfa de Cronbach	IFC	IVE
Filosofía del Consumidor	FC1	0.658***	1.000 <sup>a</sup>	0.848	0.856	0.669
	FC2	0.875***	10.523			
	FC3	0.932***	10.302			
Integración del Marketing en la Organización	OM1	0.930***	1.000 <sup>a</sup>	0.924	0.925	0.805
	OM2	0.912***	42.920			
	OM3	0.847***	32.059			
Información Adecuada del Marketing	MI1	0.910***	1.000 <sup>a</sup>	0.913	0.914	0.780
	MI2	0.824***	27.688			
	MI3	0.913***	53.388			
Orientación Estratégica	OE1	0.931***	1.000 <sup>a</sup>	0.960	0.961	0.891
	OE2	0.958***	64.258			
	OE3	0.943***	55.883			
Eficiencia Operacional	E01	0.943***	1.000 <sup>a</sup>	0.898	0.898	0.748
	E02	0.907***	53.275			
	E03	0.729***	19.640			

S-BX<sup>2</sup> (df = 90) = 166.7402; p < 0.000; NFI = 0.982; NNFI = 0.983; CFI = 0.987; RMSEA = 0.065

<sup>a</sup> = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación.

\*\*\* = p < 0.001

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Validez discriminante del modelo teórico

Variable	1	2	3	4	5
1. Filosofía del Consumidor	<b>0.669</b>	0.259	0.232	0.226	0.244
2. Integración del Marketing en la Organización	0.431 - 0.587	<b>0.805</b>	0.51	0.534	0.582
3. Información Adecuada del Marketing	0.406 - 0.558	0.680 - 0.748	<b>0.780</b>	0.518	0.537
4. Orientación Estratégica	0.401 - 0.549	0.701 - 0.761	0.688 - 0.752	<b>0.891</b>	0.585
5. Eficiencia Operacional	0.418 - 0.570	0.737 - 0.789	0.701 - 0.765	0.739 - 0.791	<b>0.748</b>

La diagonal representa el Índice de Varianza extraída (IVE), mientras que por encima de la diagonal se muestra la parte de la varianza (La correlación al cuadrado). Por debajo de la diagonal, se presenta la estimación de la correlación de los factores con un intervalo de confianza del 95%.

Fuente: elaboración propia.

#### 4. Resultados

Se analizó el modelo teórico de efectividad del marketing por medio del modelo de ecuaciones estructurales, utilizando para ello el software EQS 6.1 (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006) para la obtención de los resultados estadísticos que permitieran contrastar las hipótesis de investigación, considerando las mismas variables para comprobar la estructura del modelo teórico en su totalidad. Asimismo, la validez nomológica del modelo teórico de efectividad del marketing fue analizada a través del desempeño del test de la Chi cuadrada, en el cual el modelo teórico inicial fue comparado con la medición del modelo ajustado. Los resultados obtenidos indican que las diferencias no significativas del modelo teórico son buenas en la explicación de las relaciones observadas entre los constructos latentes (Anderson & Gerbing,

1988; Hatcher, 1994). Los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales se presentan en la Tabla 3.

En lo referente a la primera de las hipótesis planteadas **H1**, en la Tabla 3 se pueden apreciar que los resultados obtenidos  $\beta = 0.984$ ,  $p < 0.001$  indican que la filosofía del consumidor tiene efectos positivos significativos en la efectividad del marketing. Con respecto a la segunda hipótesis planteada **H2**, los resultados obtenidos  $\beta = 0.991$ ,  $p < 0.001$  indican que la integración del marketing tiene efectos positivos y significativos en la efectividad del marketing. En cuanto a la tercera hipótesis planteada **H3**, los resultados obtenidos  $\beta = 0.978$ ,  $p < 0.001$  indican que la información adecuada de marketing tiene efectos positivos significativos en la efectividad del marketing.

**Tabla 3. Resultados de la prueba de hipótesis del modelo teórico**

Hipótesis	Relación estructural	Coefficiente Estandarizado	Valor t robusto
H1: A mayor aplicación de la filosofía del consumidor, mayor efectividad del marketing	Filosofía del consumidor → Efectividad del marketing	0.984***	14.063
H2: A mayor integración del marketing en la Pyme, mayor efectividad del marketing	Integración del marketing → Efectividad del marketing	0.991***	68.254
H3: A mayor información adecuada del marketing, mayor efectividad del marketing	Manejo de la información → Efectividad del marketing	0.978***	57.040
H4: A mayor orientación estratégica, mayor efectividad del marketing	Orientación estratégica → Efectividad del marketing	0.979***	60.068
H5: A mayor eficiencia operacional, mayor efectividad del marketing	Eficiencia operacional → Efectividad del marketing	0.986***	56.407

S-BX<sup>2</sup> (df = 105) = 198.332; p < 0.000; NFI = 0.972; NNFI = 0.978; CFI = 0.986; RMSEA = 0.065

\*\*\* = P < 0.001

Fuente: elaboración propia.

Con referencia a la cuarta hipótesis planteada **H4**, los resultados obtenidos  $\beta = 0.979$ ,  $p < 0.001$  indican que la orientación estratégica tiene efectos positivos significativos en la efectividad del marketing. Finalmente, en cuanto a la quinta hipótesis planteada **H5**, los resultados obtenidos  $\beta = 0.986$ ,  $p < 0.001$  indican que la eficiencia operacional tiene efectos positivos significativos en la efectividad del marketing. En resumen, se puede concluir que los cinco factores que integran el modelo de la efectividad del marketing tienen efectos positivos significativos o son significativas, lo que indica que las actividades de marketing de las Pymes tienen un impacto positivo en la efectividad del marketing.

### 5. Conclusiones e implicaciones

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, sugieren que es factible validar el instrumento de medición de la efectividad del marketing en la Pyme de Aguascalientes, ya que existe suficiente evidencia empírica para suponer que las Pymes que han adoptado a las actividades de marketing, como parte esencial de sus estrategias empresariales han logrado una mayor efectividad del marketing que aplican o implementan en el actual mercado en el que participan. Por lo tanto, se confirma que el marketing representan hoy en día un factor esencial que tiene que incorporarse en las estrategias empresariales de las organizaciones, principalmente de las Pymes, y representa una oportunidad inigualable para que las empresas mejoren su nivel de crecimiento y, como consecuencia de ello, se incremente su nivel de competitividad, mejore su posición competitiva e incremente su participación en un mercado cada vez más globalizado y competitivo, como en el que participan actualmente las Pymes de Aguascalientes.

Por un lado, puede considerarse que el modelo de la efectividad del marketing se puede medir sin problema alguno por medio de cinco dimensiones y quince ítems, ya que se ha demostrado en el proceso del análisis estadístico realizado, que existe fiabilidad de la escala de medida y validez de contenido, constructo y discriminante. Asimismo, es factible establecer que la dimensión de

filosofía del consumidor incluye el reconocimiento por parte de la organización, y de la importancia que tiene el diseño e implementación de estrategias empresariales que permitan satisfacer plenamente los gustos y necesidades de los consumidores, incrementar el desarrollo de diferentes ofertas de bienes y servicios y la aplicación de planes de marketing para los distintos segmentos del mercado, lo que facilitará la toma de decisiones en las actividades de marketing de las empresas.

Por otro lado, la dimensión de integración del marketing en la organización puede incluir un alto nivel de integración y control de las actividades de marketing, así como una buena gestión del trabajo de marketing sobre todo en la investigación de mercados, producción, compras, distribución física y finanzas, con lo cual la organización puede generar y adquirir un mayor conocimiento del potencial de sus ventas, y obtener un mayor nivel de crecimiento en la rentabilidad a través de los diferentes segmentos del mercado en los que participa, clientes, productos, canales de distribución, entre otros elementos, los cuales facilitarán la obtención de ventajas competitivas.

En cuanto a la dimensión de información adecuada del marketing comúnmente puede incluir la investigación de mercado, para estudiar y analizar detalladamente los gustos y necesidades de los consumidores, los factores esenciales que influyen en la decisión de compra, la estructura del canal de distribución y la competencia, con lo cual la organización tendrá que realizar un esfuerzo para tratar de medir lo más exacto posible, el costo beneficio de las distintas actividades de marketing que aplica. Asimismo, la dimensión de orientación estratégica puede incluir la gestión de la aplicación del plan de marketing, y las distintas actividades que se realicen en la organización durante el año, así como la eficiencia y efectividad de las estrategias de marketing, innovación y generación de bases de datos, lo cual le permitirá a las empresas identificar con mayor precisión la problemática existente y el establecimiento de planes de acción.

En lo referente a la dimensión de eficiencia operacional, ésta puede incluir la comunicación de marketing



de los productos y servicios que genere la organización y la efectividad del trabajo por medio de los recursos de marketing, lo cual puede generar que la capacidad de reacción sea más rápida y efectiva antes de que la problemática sea más difícil de solucionar. Esto puede resultar de mucha ayuda para las organizaciones, principalmente para las Pymes, ya que se destinarían menos recursos humanos y financieros para la solución de problemas y los recursos sobrantes se destinarían a las actividades de marketing para facilitar el nivel de crecimiento de las empresas.

En este sentido, la aplicación de la escala para medir la efectividad del marketing en la Pyme de Aguascalientes, presenta importantes implicaciones tanto para los gerentes como para las organizaciones. En primera instancia, los gerentes de las Pymes se tienen que implicar más en el desarrollo e implementación de los planes de marketing de las empresas, con la única finalidad de mejorar significativamente las actividades de marketing y detectar oportunamente las amenazas y oportunidades que brinda el mercado. Asimismo, dentro de la planeación de las actividades de marketing, los gerentes deberán involucrar la participación directa de sus distintos proveedores y clientes con el objetivo de tener una visión total del sistema de marketing de la organización y del mercado en el que participa, para mejorar su nivel de crecimiento y competitividad.

Otra importante implicación para los gerentes es la referente al desarrollo e implementación de actividades de innovación en la organización, de tal manera que se facilite el desarrollo nuevos productos bien estructurados y altamente demandados, para lo cual los gerentes tendrán que considerar como prioritario dentro de las estrategias empresariales la investigación de mercados, la producción, las compras y la distribución física de los productos existentes. Asimismo, los gerentes tendrán que redefinir sus estrategias empresariales y tratar, en la mejor manera posible, adecuar o alinear sus estrategias con la de sus clientes y proveedores.

Finalmente, otra importante implicación para los gerentes es la referida a la generación de información actualizada sobre las distintas actividades de marketing de la organización, de tal manera que permita una respuesta rápida y oportuna, a los posibles problemas que se puedan presentar tanto al interior como al exterior de la empresa. Asimismo, esta información debe facilitar la toma de decisiones de marketing, de tal manera que permita tener un amplio conocimiento del potencial de las ventas y la rentabilidad de los diferentes segmentos de mercado, clientes, territorios, productos y canales de distribución que atiende la organización, lo que puede facilitar el análisis del costo beneficios de las distintas estrategias de marketing que se apliquen y de la evaluación de los planes de marketing que se implementen a largo plazo.

Este estudio tiene diversas limitaciones, una de ellas es el tamaño de la muestra ya que solamente se encuestaron a 312

Pymes de 5 a 250 trabajadores del Estado de Aguascalientes, sería necesario para estudios futuros encuestar a empresas de mayor tamaño y de otros estados para ver el comportamiento de las actividades de marketing. Otra limitación es la referente a la obtención de la información, ya que solamente se ha extraído una parte de la información de las actividades de marketing y de la efectividad del marketing, aunque se debe de recordar que la mayoría de las empresas encuestadas consideraron que la información que se les estaba requiriendo era altamente confidencial y privada, por lo cual los datos obtenidos no necesariamente reflejan las actividades reales de marketing que realizan las empresas.

Adicionalmente, otra limitante es que la encuesta para medir la efectividad del marketing en las Pymes, se aplicó únicamente a los gerentes o dueños de las organizaciones con lo cual se asume que estos gerentes tienen un amplio conocimiento de todas las variables utilizadas para medir la efectividad del marketing. Sería muy interesante en estudios futuros aplicar este instrumento de medición, a los trabajadores de las Pymes y a los clientes de las empresas para conocer su punto de vista sobre la efectividad del marketing que aplica la organización y, de esta manera, también poder corroborar la información proporcionada por los gerentes sobre la efectividad de las actividades de marketing.

Por último, en el marco conceptual del modelo de efectividad del marketing no se incluye a la satisfacción del consumidor que es una variable importante que a nuestro juicio influye en la efectividad del marketing de cualquier organización, especialmente de las Pymes, por lo cual sería importante en estudios futuros incorporar esta variable en el modelo de efectividad del marketing. Asimismo, podríamos preguntarnos ¿Qué pasaría con la efectividad del marketing de la Pyme de Aguascalientes si la organización está más enfocada en una orientación estratégica?, o en su defecto, ¿sería mejor la efectividad del marketing de las Pymes si la organización está más orientada a mercado o las necesidades del consumidor? Estas y otras interrogantes que puedan surgir de este estudio, pueden ser contestadas en futuros estudios.

## 6. Referencias

- Anderson, J. & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* n.13 (pp. 411-423). <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Appiah-Adu, K., Fyall, A. & Singh, S. (2001). Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry. *Journal of Service Marketing* 15(1) (pp. 18-32). <http://dx.doi.org/10.1108/08876040110381346>
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1) (pp. 74-94). <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>

- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin* 107(2), (pp. 238-246). <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- \_\_\_\_\_ (2005). *EQS 6 structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- \_\_\_\_\_ & Bonnet, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin* 88 (pp.588-606). <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Block, B. (1989). Creating a culture all employees can accept. *Management Review* 78(July) (pp. 41-50).
- Brodie, R.J., Bonfrer, A. & Cutler, J. (1996). Do managers overreact to each others' promotional activity? Further empirical evidence. *International Journal in Research in Marketing* 3(4) (pp. 379-387). [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00020-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00020-1)
- Brooksbank, R. & Taylor, D. (2002). The adoption of strategic marketing and its contribution to the competitive success of New Zealand companies. *Marketing Intelligence & Planning* 20(7) (pp. 452-461). <http://dx.doi.org/10.1108/02634500210450882>
- Brown, T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press. <http://dx.doi.org/10.1080/00036810600603377>
- Byrne, B.M. (1989). *A Primer of LISREL: Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analysis Analytic Models*. New York: Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4613-8885-2>
- \_\_\_\_\_ (2006). *Structural Equation Modeling with EQS, basic concepts, applications, and programming*. 2th edition, London: LEA Publishers.
- Canning, G. Jr. (1988). Is your company marketing oriented? *The Journal of Business Strategy* 9 (May-June), (pp. 34-60).
- Chau, P. (1997). Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach. *Decision Sciences* 28(2), (pp. 309-334). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01313.x>
- Chou, C.P., Bentler, P.M. & Satorra, A. (1991). Scaled test statistics and robust standard errors for non normal data in covariance structure analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology* 44, (pp. 347-357). <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8317.1991.tb00966.x>
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (pp. 39-50). <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. New York, USA: Prentice-Hall.
- Hatcher, L. (1994). *A Step by Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Heck, R.H. (1998). Factor analysis: exploratory and confirmatory approaches. In Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, (pp. 177-215). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hu, L.T., Bentler, P.M. & Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychological Bulletin* 112, (pp. 351-362). <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.351>
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1986), *LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, Instrumental Variables and Square Methods*. Moorsville, IN: Scientific Software.
- Kalra, A. & Soberman, D. (2010). The forgotten side of marketing. *Brand Management* 17(4), (pp. 301-314). <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2009.25>
- Kojima, T., Kimura, T., Yamaji, M. & Amasaka, K. (2010). Proposal and development of the direct mail method PMCI-DM for effectively attracting customers. *International Journal of Management and Information Systems* 14(5), (pp. 15-22).
- Kopalle, P.K., Ailawadi, K. & Neslin, S. (2005). Predicting competitive response to a major policy changes. *Marketing Science* 24(1), (pp. 12-24). <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1040.0077>
- \_\_\_\_\_, Rao, A.G. & Asuncao, J.L. (1996). Asymmetric reference price effects and dynamic pricing policies. *Marketing Science* 18(1), (pp. 60-85).
- Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard Business Review* 55 (November-December) (pp. 67-75).
- \_\_\_\_\_ (1997). *Marketing Management, Analysis Planning, Implication and Control*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Leeflang, P. S. H. & Witting, D.R. (1992). Diagnosing competi-

- ve reaction using (aggregated) scanner data. *International Journal of Research in Marketing* 9, (pp. 39-57). [http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90028-J](http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116(92)90028-J)
- McGuire, T.W. & Staelin, R. (1983). An industry equilibrium analysis of downstream vertical integration. *Marketing Science* 2(2) (pp. 161-192). <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.2.2.161>
- Moorthy, K.S. (1985). Using game theory to model competition. *Journal of Marketing Research* 22(August) (pp. 262-282). <http://dx.doi.org/10.2307/3151424>
- Norborn, D., Birley, S., Dunn, M. & Payne, A. (1990). A four nation study of the relationship between marketing effectiveness, corporate culture, corporate values, and marketing orientation. *Journal of International Business Studies* 21(3), (pp. 451-468). <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490828>
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3ª Ed. New York: McGraw-Hill.
- Nwokah, N.G. (2006). Marketing effectiveness and business performance. *Nigerian Journal of Business and Society* 3(2), (pp. 15-26).
- \_\_\_\_\_ & Ahiauzu, A.I. (2008). Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *Journal of Management Development* 27(8) (pp. 858-878). <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810895677>
- Papke-Shields, K. E., Malhotra, M.J. & Grover, V. (2002). Strategic manufacturing planning systems and their linkage to planning system success. *Decision Science* 13(1) (pp. 1-30). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.2002.tb01634.x>
- Reisberg, G. (1990). Using data to increase marketing effectiveness. *Sales and Marketing Management* 142 (June), (pp. 130-132).
- Rye, J. S. & Kim, D. W. (1997). A study of customer orientation of Korean firms, *Proceedings of the 1997 Korean Association of Consumer Studies*, Seoul (Korea), July 14-16.
- Santucci, S. (2004). Put your money where the value is. *Productmarketing.com* 2(4), (pp. 22-26).
- Satorra, A. & Bentler, P.M. (1988). Scaling corrections for chi square statistics in covariance structure analysis, *American Statistics Association* 1988. Proceedings of the Business and Economic Sections, (pp. 208-313).
- Segars, A.H. & Grover, V. (1993). Re-examining perceived ease of use and usefulness: a confirmatory factor analysis. *MIS Quarterly* 17(4) (pp. 517-525). <http://dx.doi.org/10.2307/249590>
- Sung-Joon, Y. & Jun-Hwan, K. (1999). The new approach to assessing the marketing effectiveness of Korean firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 16(2) (pp. 193-212). <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015434924738>
- The Economist (26/02/2000). Fashion victim, (pp. 73-74).
- Webster, C. (1995). Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *The Journal of Service Marketing* 9(2) (pp. 6-21). <http://dx.doi.org/10.1108/08876049510085973>
- Webster, F.E. Jr. (1988). The discovery of the marketing concept. *Business Horizons* 31(May-June) (pp. 29-39). [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90006-7](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(88)90006-7)
- Wikipedia (2006). *The Wikipedia Free Encyclopedia* consultado en 25/02/2012 de: <http://en.wikipedia.org/wiki/marketing>.

