

## Gerentes de marketing: nivel de responsabilidad en sus funciones

### Chief Marketing Officers: level of responsibility in their functions

Frank Lozada-Contreras\*

Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico

frank\_lozada@pucpr.edu

\* Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico,  
Colegio de Administración de Empresas, 2250  
Blvd. Luis A. Ferré Aguayo, suite 568. Ponce,  
PUERTO RICO 00717-065

#### RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar la relación existente entre el nivel de responsabilidad que tiene el gerente de marketing en las funciones de marketing en compañías puertorriqueñas y las métricas en marketing. Existe un debate en la literatura sobre la declinación de las funciones que realiza el gerencial en marketing en las compañías. Los objetivos principales: (1) Determinar el nivel de responsabilidad de los gerentes de marketing sobre las funciones de marketing en las compañías puertorriqueñas (2) Determinar el nivel de responsabilidad de los gerentes de otros departamentos dentro de la compañía (3) Conocer la relación entre las funciones que llevan a cabo los gerentes de marketing en compañías puertorriqueñas y las métricas en marketing. Los hallazgos más significativos: Primero, el gerente de marketing posee un nivel de responsabilidad significativo sobre las diversas funciones de marketing. Segundo, el ejecutivo de marketing comparte el nivel de responsabilidad sobre algunas funciones de marketing con la alta gerencia. Tercero, el gerente de marketing posee responsabilidad sobre las decisiones de marketing a nivel estratégico dentro de las organizaciones. Cuarto, el gerente de marketing utiliza las métricas en marketing como herramienta para medir la efectividad de las actividades y estrategias de marketing.

#### ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between the level of responsibility that the Chief Marketing Officer (CMO) has in marketing functions in Puerto Rican companies and metrics in marketing. There is a debate in the literature about the decline of the functions performed by CMOs in companies. The main objectives: (1) Determine the level of responsibility of CMOs on marketing functions in Puerto Rican companies. (2) Determine the level of responsibility of managers in other departments within the company. (3) Determine the relationship between the functions performed by CMOs in Puerto Rican companies and the marketing metrics. The most significant findings: First, the CMO has a significant level of responsibility for the various marketing functions. Second, the marketing executive shares the level of responsibility for some marketing roles with senior management. Third, the CMO has responsibility for strategic marketing decisions within organizations. Fourth, the CMO uses marketing metrics as a tool to measure the effectiveness of marketing activities and strategies.

#### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 9 de Abril 2020  
Aceptado: 11 de Junio 2020

#### Palabras Claves:

Funciones de marketing  
Gerente de marketing  
Marketing mix  
Marketing estratégico  
Investigación de mercado

#### ARTICLE INFO

Received: 9 April 2020  
Accepted: 11 June 2020

#### Keywords:

Marketing functions  
Chief Marketing Officer  
Marketing mix  
Strategic marketing  
Marketing research

## INTRODUCCIÓN

Las responsabilidades, rol e influencia que poseen los departamentos de marketing en las funciones de marketing, es un tema que ha recibido mucha atención en la literatura académica reciente (Blachetta y Kleinaltenkamp, 2019; Feng, Morgan y Rego, 2015; Gök, Peker y Hacioglu, 2015; Gök, Hacioglu y Peker, 2018). Gök y cols. (2018), establecen que por las pasadas dos décadas ha crecido un debate intelectual sobre el rol e influencia del mercadeo dentro de las organizaciones, principalmente basado en inferencias anecdóticas. Este debate ha llevado a distintos académicos a plantear que los departamentos de marketing han ido perdiendo paulatinamente su importancia estratégica y gerencial dentro de las empresas (Homburg, Workman y Krohmer, 1999; Homburg, Vomberg, Enke y Grimm, 2015; Krush, Sohi y Saini, 2015; Verhoef y Leeflang, 2009; Webster, 2002). Estos planteamientos han propiciado inquietudes teóricas y conceptuales en los académicos y profesionales que estudian o ejercen la disciplina, puesto que revelan que ha habido una disminución en las funciones que lleva a cabo el departamento de marketing en las corporaciones (Verhoef y Leeflang, 2010). Feng y cols. (2015) indican que, aunque la literatura demuestra una percepción de una disminución del poder del departamento de marketing dentro de las empresas a través del tiempo, poca evidencia empírica clara existe para tal creencia.

Consecuentemente, el tema sobre las funciones que realiza el departamento de marketing se ha abordado desde diversos planteamientos teóricos. Se han presentado distintos estudios empíricos (Dibb, Farhangmehr y Simkin, 2001; Hogarth-Scott y Parkinson, 1993; Piercy, 1986; Piercy y Alexander, 1988; Urbonavicius, Dikcius y Kasnaukiene, 2007; Urbonavicius y Dikcius, 2009; Verhoef y Leeflang, 2010; Verhoef, Leeflang, Reiner, Natter, Baker, Grinstein y cols., 2011) en revistas académicas que discuten el rol, influencia y las funciones que llevan a cabo los gerentes de marketing y los departamentos de marketing en las organizaciones. La idea que subyace a esta investigación es que, aunque se ha hecho mucho para aclarar cuáles son las funciones que debe realizar un gerente de marketing, no existen suficientes investigaciones empíricas para conocer realmente cuáles son las funciones de marketing que desempeñan los gerentes de marketing en las organizaciones y qué otros gerentes dentro de las organizaciones llevan a cabo funciones de marketing (Feng y cols., 2015;

Gök y cols., 2018; Homburg y cols., 2015; Verhoef y Leeflang, 2009).

Otra preocupación importante que se plantea en la literatura es la poca o ninguna utilización de métricas en marketing, como un factor que ha contribuido a la declinación de las funciones que realiza un gerente de marketing. Las métricas de marketing son un conjunto de medidas que ayudan a los especialistas en marketing a cuantificar, comparar e interpretar el desempeño de las actividades y estrategias de marketing (Farris, Bendle, Pfeifer y Reibstein, 2006). Verhoef y Leeflang (2010) establecen que, en muchas compañías, a los gerentes de marketing se les ha hecho difícil justificar sus gastos en marketing, en términos del retorno de la inversión. En otras palabras, la inhabilidad del gerente de marketing, en poder contabilizar la contribución de las estrategias y actividades de marketing, ha provocado una degradación en la posición que ocupa el marketing en la compañía (Mintz y Currim 2013; Tavassoli, Sorescu y Chandy 2014; Webster, Malter y Ganesan, 2005).

El propósito de este estudio fue determinar el nivel de responsabilidad que tiene el gerente de marketing en las funciones de marketing y qué relación existe entre el nivel de responsabilidad que tiene el gerente de marketing en las funciones de marketing y las métricas de marketing que utiliza. La contribución principal de este estudio es que a diferencia de otras investigaciones (Blachetta y Kleinaltenkamp, 2019; Homburg y cols., 2015; Verhoef y Leeflang, 2010; Verhoef y cols., 2011), esta analiza todas las funciones de marketing que puede realizar el gerente de marketing dentro de una organización. Estudios previos se limitaron a investigar estas funciones de manera muy general y superficial. Esta investigación hace una contribución importante al vacío que plantea la literatura, puesto que desarrolla un inventario de las funciones que ejerce el gerente de marketing y clarifica el rol del gerente de mercadeo dentro de las organizaciones. El estudio puede ayudar a entender mejor los cambios que pueden haber ocurrido en el rol del gerente de marketing dentro de las organizaciones y revelar si ha habido cambios significativos en las funciones.

Los objetivos que guiaron esta investigación son los siguientes: (1) Determinar el nivel de responsabilidad de los gerentes de marketing en las funciones de marketing (2) Determinar el nivel de responsabilidad de otro tipo de gerentes en las funciones de marketing (3) Determinar si existe diferencia entre las funciones de marketing que realizan los gerentes de marketing (4)

Conocer la relación que existe entre el nivel de responsabilidad de los gerentes de marketing en las funciones de marketing y las métricas de marketing utilizadas.

Esta investigación realiza tres contribuciones significativas. Primero, investiga el nivel de responsabilidad del gerente de marketing en todas las funciones de marketing que plantea la literatura. Las funciones de marketing analizadas se agruparon en siete categorías (administración de productos y servicios, precios, comunicaciones, distribución; planificación en marketing y marketing estratégico, investigación en marketing y administración de marcas). A pesar de que varios estudios empíricos se han realizado sobre el tema, estos se limitan a analizar varias de estas categorías de manera general y no profundizan en cada una (Homburg y cols., 1999; Homburg y cols., 2015; Verhoef y Leeflang, 2009; Verhoef y Leeflang, 2010; Verhoef y cols., 2011). Segundo, se plantea en la literatura que las funciones de marketing están siendo llevadas a cabo por otros departamentos y/o gerenciales dentro de las organizaciones (Homburg y cols., 2015). Los estudios previos se limitan a investigar el nivel de influencia que tienen los departamentos de marketing, ventas, finanzas e investigación y desarrollo en las funciones de marketing (Verhoef y Leeflang, 2009; Verhoef y Leeflang, 2010; Verhoef y cols., 2011). Esto motivó a analizar de manera más profunda el nivel de responsabilidad que tienen todos los gerentes funcionales (marketing, finanzas/contabilidad, ventas y otros gerentes) y la alta gerencia. La inclusión de la alta gerencia permite analizar no solo el nivel de responsabilidad de los gerentes funcionales en las funciones de marketing, sino que también permite conocer cuáles de esas funciones son realizadas por la alta gerencia. También como parte de la investigación se analizó si hay funciones de marketing que se llevan cabo fuera de las organizaciones. Tercero, las métricas de marketing se han convertido en un tema muy importante para los gerentes de marketing, porque la literatura establece que uno de los problemas que ha llevado a la disminución de funciones que llevan a cabo estos gerenciales en las organizaciones, es la no utilización de métricas para medir la efectividad de las inversiones en estrategias de marketing. Esto nos llevó a analizar las métricas utilizadas por los gerentes de marketing y conocer si la utilización de métricas, lleva al gerencial de marketing a tener un nivel de responsabilidad mayor en las funciones de marketing. Diversos estudios (Gök y cols., 2015; Verhoef y Leeflang, 2009; Verhoef y Leeflang, 2010;

Verhoef y cols., 2011) han analizado esta relación, pero no incluyeron los tipos de métricas utilizadas por los gerenciales, para determinar si las métricas financieras o no financieras influyen en el nivel de responsabilidad del gerencial de marketing. Esta investigación hace una aportación importante, porque además se determina el nivel de responsabilidad que tiene el gerente de marketing en las funciones de marketing, investiga qué métricas de marketing (financieras y no financieras) utilizan estos gerentes, para medir la efectividad de sus inversiones en estrategias de marketing.

## MARCO CONCEPTUAL

Luego de una extensa revisión de la literatura, se desarrolló el modelo conceptual en la Figura 1, en el cual se presenta como variable principal de interés, el nivel de responsabilidad del gerente de marketing en las funciones de marketing. Para medir esta variable se utilizaron investigaciones previas (Blachetta y Kleinaltenkamp, 2019; Gök y Hacioglu, 2010; Homburg y cols., 1999; Homburg y cols., 2015; Moorman, 2014; Wirtz, Tuzovic y Kuppelwieser, 2014; Merlo, 2011; Sychrová, 2013; Verhoef y Leeflang, 2010; Verhoef y cols., 2011) que analizaron el grado de dispersión de actividades de mercadeo, nivel de influencia o responsabilidad del gerente, en diversas funciones de marketing. Se desprende de la literatura que la terminología que se utiliza para abordar el tema discutido en esta investigación es diversa (por ejemplo: grado de dispersión de actividades de mercadeo, nivel de influencia o nivel de responsabilidad.) La influencia en el marketing se define como el poder que ejerce el departamento de marketing en las funciones de mercadeo, con relación a otros departamentos y su capacidad para persuadir a otros, para que desarrollen e implementen estrategias basadas en su asesoramiento (Gök y cols., 2018.) Para propósitos de este estudio, se definió el nivel de responsabilidad del gerente de marketing, como el poder o inherencia que tiene el gerente en las funciones de marketing. El modelo conceptual permite analizar el nivel de responsabilidad del gerente de marketing en veintiuna funciones de marketing, agrupadas en siete categorías: administración de productos, administración de la distribución, administración de la comunicación y promoción, administración de precios, administración estratégica en marketing e investigación en marketing y administración de marca.

El concepto de métricas en marketing se utilizó como variable independiente. La métrica de marketing se ha convertido en una medida sistemática, cuantificando las características dinámicas y/o estáticas. Tanto en el negocio como en la investigación, las métricas de marketing incluyen definir objetivos, medir el grado de finalización (financiera y no financiera) y proporcionar la retroalimentación sobre los procesos sujetos a cambios (Milichovský y Šimberová, 2015). El concepto de métricas en marketing también se aborda en la literatura como *marketing accountability* (Gök y cols., 2018; Gök y cols., 2015; Verhoef y Leeflang, 2009; Verhoef y cols., 2011). En este modelo con-

ceptual, se asume una relación positiva entre el nivel de responsabilidad del gerente de marketing en las funciones de marketing y las métricas de marketing que utiliza. Estudios previos no analizaron la relación entre el nivel de responsabilidad del gerente de marketing, con el nivel de frecuencia en que los gerentes de marketing utilizan las métricas financieras y no financieras. Estudios previos analizaban la percepción de los gerentes sobre las métricas, pero no analizaron qué métricas financieras y no financieras utilizan (Gök y cols., 2015; Verhoef y Leeflang, 2009; Verhoef y cols., 2011).

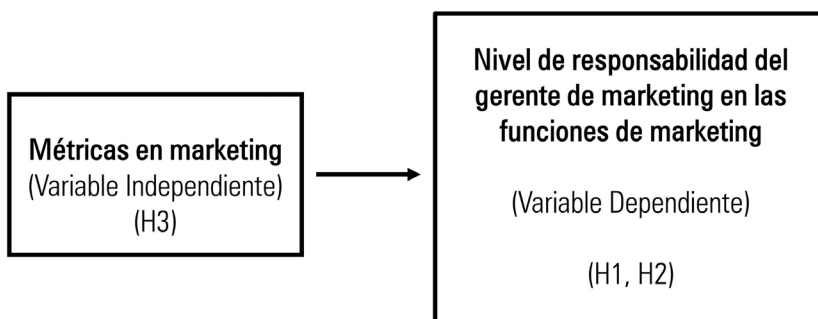


Figura 1. Mapa Conceptual-Teórico. Fuente: elaboración propia.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### *Nivel de responsabilidad de los gerentes de marketing en las funciones de marketing*

Se ha establecido ampliamente en la literatura (Blachetta y Kleinaltenkamp, 2019; Dibb y cols., 2001; Gök y cols., 2015; Gök y cols., 2018; Hogarth-Scott y Parkinson, 1993; Kotler, 2004; Piercy, 1986; Wirtz y cols., 2014) cuáles son las funciones que se espera que un gerente de marketing lleve a cabo. Pero la realidad es que, en la actualidad, continúa debatiéndose cómo ha decrecido, en importancia, el rol que desempeña el marketing dentro de las organizaciones (Blachetta y Kleinaltenkamp, 2019; Verhoef y cols., 2011). Por bastante tiempo se ha establecido en la literatura que los departamentos de marketing han perdido su importancia a través de los años y, por tal razón, sus funciones se han reducido (Kotler, 2004; Webster, 2005).

La literatura que se presenta a continuación aborda las razones principales que han causado un desenfoco de las funciones reales que un departamento

de marketing debiese realizar. Pueden existir muchas razones por las cuales esto ha ocurrido, lo que ha provocado que este departamento haya ido perdiendo importancia dentro de las empresas. Dentro de las razones principales que establece la literatura científica, se encuentran las siguientes: Primero, el marketing siempre se ha confundido con ventas y esta es la razón por la cual el marketing gerencial ha tenido problemas para definir su función en la compañía (Webster, 2002). Para confirmar este planteamiento, Webster y cols. (2005) establecen que los departamentos de venta realizan muchas tareas que tradicionalmente pertenecen al departamento de marketing. Segundo, existe una inhabilidad en los departamentos de marketing al pensar de manera estratégica, al mismo tiempo que tratan de manejar funciones de ventas (Webster, 2002). Webster (2002) argumenta que el marketing ha cedido sus responsabilidades estratégicas a otros departamentos que, no necesariamente vislumbran al consumidor como una prioridad. Del mismo modo, otros teóricos indican que el marketing, como función, está en peligro de ser marginado, pues muchos piensan que el personal de marketing

no hace otra cosa que manejar y ejecutar actividades de promoción (Gök y Hacioglu, 2010.) Tercero, se ha reconocido la marginación que han sufrido los mercadotecnistas, en vista de que muchos aspectos estratégicos importantes de marketing, se han movido a otros departamentos en la organización (Verhoef y cols., 2011; Verhoef y Leeflang, 2009, 2010).

El marketing ha ganado prominencia, como un conjunto de procesos en el que todos los departamentos participan. Un aspecto que resulta ser crítico en cuanto a esto, es determinar la contribución específica del departamento de marketing (Moorman y Rust, 1999). De todas formas, el marketing ha logrado mayor importancia dentro de las compañías, lo que ha provocado una dispersión de las funciones de marketing a otros departamentos (Blachetta y Kleinaltenkamp, 2019; Krush y cols., 2015). Basado en los planteamientos teóricos presentados, sobre las funciones de marketing que realiza el gerente de marketing, se plantean las siguientes hipótesis:

- H1: Existen diferencias significativas entre el nivel de responsabilidad que tiene el gerente de marketing en las funciones de marketing y el nivel de responsabilidad que tiene otro tipo de gerente de la compañía en las funciones de marketing.
- H2: Existen diferencias significativas entre las funciones que desempeñan los gerentes de marketing.

### *Métricas en marketing*

Medir la efectividad de las actividades de marketing debe ser una de las prioridades más importantes en una compañía (Sychrová, 2013). La efectividad de las actividades de marketing debe ser definida como el retorno de esas inversiones en estrategias de marketing (Milichovský y Šimberová, 2015). Verhoef y Leeflang (2010) establecen que, en muchas compañías, a los gerentes de marketing se les ha hecho difícil justificar sus gastos en marketing, en términos del retorno de la inversión. En otras palabras, la inhabilidad del gerente de marketing en poder contabilizar la contribución del marketing, ha provocado una degradación en la posición que ocupa el marketing en la compañía.

Gök y cols. (2015), plantean que el *marketing accountability* tiene un impacto significativo en el estatus del mercadeo dentro de las organizaciones. Gök y cols. (2015), Moorman y Rust (1999), Sychrová (2013), Verhoef y Leeflang (2009) y Verhoef y cols. (2011),

analizaron el *marketing accountability* o efectividad del mercadeo y su relación con las funciones del departamento de mercadeo dentro de las organizaciones. Basado en los planteamientos teóricos presentados sobre la posible disminución de las funciones de marketing que realiza un gerente de marketing, debido a la poca o ninguna utilización de métricas de marketing, se plantea la siguiente hipótesis:

- H3: Existe una relación significativa entre el nivel de responsabilidad del gerente de marketing en las funciones de marketing y las métricas de marketing utilizadas.

## METODOLOGÍA

### *Población y muestra*

La recolección de datos se realizó mediante el siguiente procedimiento. Mediante la lista *Top 400 locally owned companies* desarrollada por la revista de negocios *Caribbean Business*, se identificaron las principales compañías puertorriqueñas que operan en la isla. Esta publicación divide las 400 compañías puertorriqueñas en 10 industrias diferentes: mayoristas, servicio, detallistas, manufactura, seguros, cuidado de la salud, servicios financieros, construcción, autos y agricultura. Se consideró que esta lista constituía la fuente más actualizada de la población de compañías que poseen un gerente de marketing, puesto que son las 400 compañías puertorriqueñas más grandes del país.

La selección de la población y la muestra de esta investigación siguieron las técnicas utilizadas en estudios previos (Blachetta y Kleinaltenkamp, 2019; Piercy 1986; Piercy y Alexander 1988; Hogarth-Scott y Parkinson, 1993; Dibb, Farhangmehr y Simkin, 2001; Krush y cols., 2015; Urbonavicius y cols., 2007; Urbonavicius y Dikcius, 2009; Verhoef y Leeflang 2009, 2010; Verhoef y cols., 2011). Los criterios de inclusión utilizados para la selección de la población fueron organizaciones que por su tamaño tenían un gerencial a cargo del marketing. La muestra de empresas invitadas a participar en este estudio, fue seleccionada por conveniencia y se utilizó como criterio de exclusión aquellas compañías puertorriqueñas que no poseían un gerente que desarrollaba funciones de marketing, al igual que pequeñas empresas. El investigador seleccionó las empresas que, por el tipo de negocio que llevan a cabo, debían tener gerentes de marketing. Esto incluye, pero no se limita a, entidades banca-



rias, cadenas de alimentos, compañías de seguros y compañías en el campo de la salud. El investigador entiende que la muestra seleccionada incluyó compañías nativas que, por su nivel de ventas, su número de empleados y sus enfoques de negocios, poseen un gerente de marketing. A diferencia de otros estudios, solo se incluyeron gerentes marketing, porque se deseaba tener información solo del gerente de marketing que lleva a cabo las funciones y no incluir la percepción de otros gerentes en las organizaciones.

Se contactó por teléfono a cada una de las compañías, para identificar el gerente a cargo de las funciones de marketing dentro de las empresas. Específicamente, un total de 102 empresas indicaron que tienen un gerente a cargo de las funciones de marketing. Un cuestionario en línea titulado *Marketing Manager in Puerto Rico* fue enviado por correo electrónico personalizado a los gerentes de marketing. La muestra de los ejecutivos de marketing que aceptó participar en el estudio fue de 69. La muestra final de los ejecutivos que completó el cuestionario, fue de 38.

### **Diseño cuantitativo**

El diseño de la investigación fue correlacional descriptivo, el cual pretende determinar la relación que existe entre el nivel de responsabilidad que tiene el gerente de mercadeo en las funciones de mercadeo en compañías puertorriqueñas y las métricas de mercadeo que utiliza. Como indica Gay, Mills y Airasian (2006) este diseño correlacional descriptivo involucra la recopilación de datos para determinar la existencia y el grado de existencia entre dos o más variables cuantificables. Se utilizaron los diseños metodológicos de estudios similares (Verhoef y Leeflang, 2009; Verhoef y cols., 2011) que determinaron el nivel de influencia del departamento de mercadeo y su relación con las métricas en mercadeo.

Como parte de la investigación, se utilizó un enfoque cuantitativo que permitió establecer un perfil del gerente de mercadeo. Este enfoque se utilizó para determinar si existen diferencias significativas entre el nivel de responsabilidad de los gerentes (mercadeo, ventas, contabilidad/finanzas, alta gerencia, otros gerentes y compañías externas) y las funciones que se espera estos lleven a cabo, por un lado, y las funciones que en la realidad desempeñan, por otro lado. Este tipo de análisis fue utilizado por Homburg y cols. (1999), para determinar las diferencias significativas entre el nivel de influencia del departamento de mer-

cadeo, el departamento de ventas, el departamento de recursos humanos, el departamento de operaciones y el departamento de finanzas.

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para abordar los objetivos de investigación uno, dos y tres, se analizó el nivel de responsabilidad del gerente de marketing en las funciones de mercadeo, adaptando instrumentos y análisis estadísticos utilizados en investigaciones previas (Urbonavicius y cols., 2007; Verhoef y Leeflang, 2009; Verhoef y cols., 2011). Para indicar su nivel de responsabilidad, el investigador evaluó los reactivos presentados a la gerencia de mercadeo, mediante el uso de una escala de suma constante de 100. La escala de suma constante de 100 fue utilizada por Homburg y cols. (1999) y Verhoef y Leeflang (2009). El escalamiento de suma constante es una técnica de escalonamiento comparativo que requiere que los encuestados distribuyan una suma constante de unidades como puntos, entre un conjunto de objetos estímulo, con respecto a un criterio (Malhotra, 2008). Al utilizar esta escala, el gerente de mercadeo distribuye 100 puntos entre cada uno de los gerentes, de tal manera que refleje el nivel de responsabilidad que posee cada uno, sobre las diferentes funciones de mercadeo. La Tabla 1 presenta el nivel de responsabilidad de los gerentes en las funciones de marketing.

Uno de los hallazgos más significativos de esta investigación, se puede observar en la Tabla 1, la cual presenta que el gerente de marketing posee un nivel de responsabilidad alto en las funciones de marketing y que muchas de esas funciones las comparte con la alta gerencia. A diferencia de investigaciones previas (Verhoef y Leeflang, 2009; Verhoef y Leeflang, 2010; Verhoef y cols., 2011; Homburg y cols., 1999) que solo incluían en su análisis cuatro departamentos: marketing, ventas, investigación y desarrollo y finanzas. Esta investigación incluyó la alta gerencia, otros departamentos y compañías externas que pudieran estar haciendo funciones de marketing para las organizaciones. Era importante para esta investigación poder incluir a la alta gerencia, puesto que se plantea que los gerentes han perdido importancia y que las funciones de marketing pueden estar dispersas en todos los departamentos y en la alta gerencia.

Algunos estudios previos, como los de Blachetta y Kleinaltenkamp (2019) y Verhoef y Leeflang (2009), establecen que el nivel de influencia o responsabili-

Tabla 1. Nivel de responsabilidad de los gerentes en las siguientes funciones de marketing.

	Gerente de marketing	Gerente de ventas	Gerente finanzas/ contabilidad	Alta gerencia	Otro gerente	Compañía externa
Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.	34.63	15.00	3.89	29.63	16.67	0.19
Selección de productos y/o servicios a ofrecer en la compañía.	37.95	15.23	4.32	22.95	19.55	0.00
Establecimiento de los precios de productos y/o servicios.	31.86	12.71	9.89	32.86	12.68	0.00
Desarrollo de planes promoción y publicidad.	66.48	10.56	1.48	15.93	3.70	1.85
Selección del mensaje de las campañas publicitarias y el tipo o tipos de anuncios en tv, radio, prensa, etc.	66.61	6.61	1.07	19.46	2.32	3.93
Establecimiento del presupuesto para el plan de promoción y publicidad.	55.00	6.61	8.21	28.04	2.14	0.00
Selección y desarrollo de las promociones de ventas.	47.50	16.54	4.23	21.35	10.38	0.00
Selección y desarrollo de estrategias o actividades de relaciones públicas.	63.04	5.22	1.48	22.93	4.56	2.78
Selección y desarrollo de marketing por internet y marketing en redes sociales.	68.89	4.81	2.22	14.26	6.30	3.52
Desarrollo de programas de lealtad de clientes.	52.11	16.58	1.58	23.16	6.58	0.00
Desarrollo de estrategias o actividades de marketing directo.	65.43	11.52	0.43	13.70	4.57	4.35
Desarrollo de eventos auspiciados por la compañía.	69.54	8.65	0.77	16.81	4.23	0.00
Selección de vendedores y adiestramiento a vendedores.	17.88	48.46	0.00	15.96	17.69	0.00
Selección de los lugares y/o tiendas en los cuales se van a vender los productos y/o servicios.	30.45	30.23	2.05	27.5	9.77	0.00
Selección de los lugares en los cuales se van a establecer las tiendas o negocios de la compañía.	27.19	5.31	0.00	60.00	7.50	0.00
Diseño interior y exterior de las tiendas o negocios de la compañía y sobre la variedad de productos y/o servicios a ofrecer.	34.69	5.31	0.00	46.88	13.13	0.00
Preparación de planes de marketing.	71.25	10.179	0.71	13.57	1.79	2.50
Selección de grupos de consumidores que desea atender la compañía.	49.17	13.13	0.83	16.04	18.12	2.71
Definición de la marca o marcas que desean posicionar en la mente de los consumidores.	59.07	5.37	0.00	25.19	6.85	3.52
Desarrollo de investigaciones en marketing a llevar a cabo en la empresa.	65.93	7.96	0.00	11.67	6.11	8.33
Creación, desarrollo, revitalización o eliminación de marcas para productos y/o servicios.	48.48	9.35	3.04	25.87	13.26	0.00

Fuente: elaboración propia.

dad del departamento de marketing se limita a funciones de publicidad, administración de relaciones con los consumidores y de marketing estratégico (segmentación, mercado meta y posicionamiento). Estos hallazgos son similares a los resultados de esta investigación, pues presenta que el nivel de responsabilidad del gerente de marketing es significativo en las funciones de promoción, de planificación en marketing, de marketing estratégico, de investigación en marketing y de administración de marcas. Por otro lado, es importante señalar que los hallazgos de esta investigación indican que el gerente de marketing mantiene un nivel de responsabilidad significativo en cuanto a la mayoría de las funciones en marketing y no se limita simplemente a funciones de publicidad, de administración de relaciones con los consumidores y de marketing estratégico, como establece el estudio de Verhoef y Leeflang (2009).

Los resultados de esta investigación señalan que el gerente de marketing mantiene un nivel de responsabilidad significativo en las funciones de promoción, de planificación en marketing, de marketing estratégico, de administración de marcas y de investigación en marketing. En cuanto a las funciones de distribución de productos y/o servicios, funciones de precios, funciones de productos y/o servicios, el gerente mantiene un nivel de responsabilidad que comparte con la alta gerencia. Esto difiere de los hallazgos encontrados en Leeflang y Verhoef (2007, 2008) y Verhoef y Leeflang (2009), que establecen que las funciones de precio y distribución están siendo atendidas por los departamentos de ventas y finanzas. Los hallazgos de este estudio indican que el gerente de marketing mantiene un nivel de responsabilidad significativo de las diversas funciones de marketing y en algunas funciones mantiene un nivel de responsabilidad que comparte con la alta gerencia.

La disminución de las funciones de marketing que lleva a cabo el gerente de marketing ha sido discutida en la literatura y como resultado ha habido una dispersión de las funciones de marketing a otros gerentes funcionales de las compañías (Homburg y cols., 2015, Moorman y Rust, 1999; Blachetta y Kleinaltenkamp, 2019); pero la evidencia empírica presentada en esta investigación indica que el gerente de marketing mantiene un nivel de responsabilidad significativo en las funciones de marketing y que, en muchas de esas funciones, comparte la responsabilidad con la alta gerencia. Los resultados de esta investigación sugieren que el ejecutivo de marketing mantiene

niveles altos de responsabilidad en las funciones de marketing, porque no percibe que ha ocurrido una dispersión de las funciones hacia otros departamentos o áreas de la empresa. Es fundamental indicar que el gerente de marketing mantiene altos niveles de responsabilidad en funciones que, tradicionalmente, se establecen en la literatura como pertenecientes a marketing, como son, por ejemplo, las actividades de promoción (Krush y cols., 2015).

En esta investigación se consideró importante incluir a todas las personas que influyen o toman parte en las decisiones de marketing. Por tal razón, se incluyeron en este estudio otros gerenciales; tales como la alta gerencia, otros gerentes y las compañías externas. Estudios previos (Blachetta y Kleinaltenkamp, 2019; Homburg y cols., 1999; Homburg y cols., 2015; Verhoef y Leeflang, 2009, 2010; Verhoef y cols., 2011) se limitaron a conocer el nivel de influencia del departamento de marketing, de ventas, de investigación y desarrollo y de finanzas, pero no analizaron la influencia o responsabilidad de la alta gerencia, otros gerenciales o compañías de apoyo. Esto permitió realizar un análisis más profundo sobre los niveles de responsabilidad en las funciones de marketing de todos los gerenciales funcionales, alta gerencia y compañías externas.

Para el análisis de las hipótesis uno y dos, se utilizó la herramienta estadística de análisis de varianza (ANOVA), y de esta forma, examinar la diferencia entre las funciones de marketing que lleva a cabo el gerente de marketing y otros gerentes en la empresa; y examinar la diferencia entre las funciones de marketing que llevan a cabo los gerentes de marketing.

Los resultados de los análisis de varianza (ANOVA) en las veintiuna funciones de marketing (Tabla 1) indican un nivel de significancia menor de 0.05. Por tal razón, la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alterna. Existe diferencia significativa entre el nivel de responsabilidad que tiene el gerente de marketing en las funciones de marketing y el nivel de responsabilidad que tienen otros gerentes de la compañía en las funciones de marketing.

Estudios realizados por Homburg y cols. (1999) y Homburg y cols. (2015), utilizaron la escala de suma constante para analizar el nivel de influencia que tienen los departamentos de marketing, de ventas, de investigación y desarrollo, de operaciones y de finanzas en once funciones relacionadas y no relacionadas con marketing. Los resultados de su investigación establecieron diferencias significati-



vas entre el departamento de marketing y los otros departamentos (ventas, investigación y desarrollo, operaciones y finanzas). Esos resultados son similares a los obtenidos en esta investigación, pues presentan diferencias significativas entre el gerente de marketing y el gerente de ventas, el gerente de contabilidad/finanzas, la alta gerencia, otro gerente y la compañía externa.

Para la segunda hipótesis, los resultados obtenidos de los análisis estadísticos indicaron que hubo una diferencia significativa entre las funciones que desempeñan los gerentes de marketing. Basado en esto, se rechaza la hipótesis nula. Existen diferencias significativas entre las funciones que desempeñan los gerentes de marketing. Esto sugiere que existen diferencias entre los niveles de responsabilidad de los gerentes de marketing, en cada una de las veintiuna funciones identificadas en esta investigación.

### *Percepción de los gerentes de marketing sobre el uso de métricas en marketing*

El objetivo cuatro de la investigación era conocer la relación entre las funciones que llevan a cabo los gerentes de marketing en compañías puertorriqueñas y las métricas en marketing, el desempeño en ventas y las características de la compañía. Para poder analizar las métricas en marketing se utilizaron cuatro reactivos, los cuales buscaron medir la percepción del ejecutivo de marketing, en cuanto a la utilización o la no utilización de métricas en marketing. Estos reactivos fueron utilizados por Verhoef y Leeflang (2009), en su estudio sobre la influencia del departamento de marketing en las compañías.

Un resumen de las respuestas de los participantes del estudio, sobre la utilización o la no utilización de métricas en marketing, se presenta a través de la Tabla 2.

**Tabla 2.** Percepción de los gerentes de marketing en el uso de métricas en marketing.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Soy efectivo en parrear las actividades de marketing con los resultados financieros esperados.	3.6	3.6	25.0	39.3	28.6
2. Presento los resultados financieros esperados de las actividades de marketing en los planes de marketing.	0.0	7.1	21.4	42.9	28.6
3. Presto poca atención a los resultados financieros de las estrategias o actividades de marketing que lleva a cabo la empresa.	53.6	39.3	3.6	3.6	0.0
4. Presentó claramente, en los planes de marketing, la manera en que se medirá la efectividad de las actividades o estrategias de marketing.	0.0	3.6	35.7	32.1	28.6

Fuente: elaboración propia.

Otra contribución importante de esta investigación fue conocer las diversas métricas que utilizan los ejecutivos de marketing para medir las actividades y las estrategias de marketing. Se pretendía conocer el tipo de métricas y frecuencia de uso que utilizaban los ejecutivos de marketing (Tabla 3). El nivel de frecuencia de las métricas de marketing se midió utilizando seis puntos: nunca = 0, anual = 1, semi-anual = 2, mensual = 3, semanal = 4, diario = 5. Los promedios de los resultados indican con qué frecuencia se utilizan las métricas de marketing dentro de las compañías. De las veintiocho métricas en marketing utilizadas en estudios previos (Farley, Hoenig, Lehmann y Nguyen, 2008), los ejecutivos indicaron que las diez utilizadas más frecuentemente son: el informe de las

ventas totales de la compañía (3.32%); el informe de las ventas por cliente (2.96%); las ventas de nuevos productos y/o servicios introducidos en el mercado (2.84%); el informe sobre el número de clientes que posee la empresa en redes sociales (2.80%); el informe de las ganancias totales de la compañía (2.68%); los porcentos de ganancias de nuevos productos y/o servicios (2.64%); el informe de márgenes de ganancia del canal de distribución para productos y/o servicios (2.60%); el informe de cuántos clientes nuevos se adquirieron (2.60%); el informe sobre el número de clientes que visitan la página web de la empresa (2.52%); y el informe del efecto de las diferentes estrategias de promociones de venta (2.52%).

**Tabla 3.** Nivel de frecuencia de las métricas en marketing

Métricas	Promedio
Informe de ventas totales de la compañía	3.32
Informe de las ventas por cliente	2.96
Ventas de nuevos productos y/o servicios introducidos en el mercado	2.84
Informe sobre el número de clientes que posee la empresa en redes sociales	2.80
Informe de las ganancias totales de la compañía	2.68
Porcientos de ganancias de nuevos productos y/o servicios	2.64
Informe de márgenes de ganancia del canal de distribución para productos y/o servicios	2.60
Informe de cuántos clientes nuevos se adquirieron	2.60
Informe sobre el número de clientes que visitan la página web de la empresa	2.52
Informe del efecto de las diferentes estrategias de promociones de venta	2.52
Análisis de los márgenes de ganancia por cliente	2.24
Informe de cuántos clientes pierde la compañía	2.12
Cantidad de clientes que posee la compañía	2.08
Informe de márgenes de ganancia de las tiendas	1.92
Análisis de cuántos clientes son leales	1.88
Porcentaje del mercado que posee la compañía en la industria a la cual pertenece	1.80
Análisis de la respuesta de los clientes a aumentos en el precio de los productos y/o servicios	1.72
Cantidad de nuevos productos y/o servicios introducidos al mercado	1.64
Cantidad de nuevos canales de distribución para distribuir los productos y/o servicios	1.52
Encuesta para medir las quejas de los clientes	1.52
Análisis de cuál es el valor de un cliente a largo plazo	1.52
Encuestas a consumidores para evaluar su nivel de satisfacción con los productos y/o servicios de la compañía	1.44
Encuestas a consumidores para evaluar su nivel de satisfacción con los canales de distribución o tiendas	1.24
Cantidad de nuevas tiendas para distribuir los productos y/o servicios	1.24
Encuestas para medir si el consumidor reconoce las marcas de la compañía	1.08
Estudio sobre la imagen y reconocimiento de los consumidores sobre la compañía y sus productos y/o servicios	1.04
Encuestas para medir el reconocimiento de la publicidad por parte de los consumidores	1.00
Encuestas para medir si el consumidor define las marcas de manera correcta	0.84

Fuente: elaboración propia.

Es importante resaltar que, mayormente, el gerente de marketing utiliza métricas desde la perspectiva financiera; esto es, las métricas relacionadas con ventas, los márgenes de ganancias y la adquisición de nuevos clientes. Al reconocer la importancia de los medios electrónicos en las estrategias de marketing, en este estudio se incluyeron métricas relacionadas con las redes sociales y páginas de internet. También se observa la utilización de métricas para medir el efecto de estrategias de marketing, a través de páginas web de la compañía y redes sociales. Esto puede

sugerir la importancia que posee este tipo de estrategia, para llegar a los clientes de manera más rápida y económica. Es importante resaltar que, la métrica menos utilizada resulta ser la encuesta para medir si el consumidor define las marcas de manera correcta. Esta constituye una métrica sobre el efecto del marketing a largo plazo. Se podría inferir que esta es la menos utilizada por las compañías, porque podría estar midiendo la efectividad de las marcas desde un punto de vista financiero (ventas y márgenes de ganancias).

Para la tercera hipótesis, los resultados obtenidos de los análisis estadísticos de regresión lineal, indicaron que no hubo una relación significativa entre el nivel de responsabilidad del gerente de marketing en las funciones de marketing dentro de las empresas y el uso de métricas en marketing. Basado en esto, no se rechaza la hipótesis nula. No existe una relación significativa entre el nivel de responsabilidad del gerente de marketing en las funciones de marketing dentro de las empresas y el uso de métricas en marketing. Verhoef y Leeflang (2009, 2010), Moorman y Rust (1999) y Verhoef y cols., (2011) indicaron que existe una relación positiva entre las métricas en marketing y la influencia del departamento de marketing en la compañía. En esta investigación, esta relación se abordó de manera diferente, pues se analizó la misma, utilizando el nivel de frecuencia sobre el uso de las diferentes métricas en marketing y el nivel de responsabilidad del gerente en las funciones de marketing. Los resultados del presente estudio, no pueden compararse con lo de Verhoef y Leeflang (2009) y Moorman y Rust (1999), puesto que esta investigación abordó la relación de diferente manera.

## CONCLUSIONES

Luego de analizar los hallazgos de esta investigación, y de acuerdo con el propósito de este estudio, se puede concluir que la razón por la cual el gerente de marketing posee un nivel de responsabilidad significativo en las diversas funciones de marketing, es debido a que la alta gerencia de la compañía respeta las actividades de marketing que lleva a cabo el gerente a cargo del marketing. También se concluye que la alta gerencia de la compañía reconoce la importancia del gerente encargado del marketing, a la hora de desarrollar el plan estratégico de la empresa. Igualmente, se concluye que el ejecutivo de marketing posee una influencia dentro de la empresa, en comparación con otros gerentes. Además, que utiliza métricas en marketing para medir la efectividad de las estrategias y las actividades de marketing.

Se concluye que el marketing no ha perdido su influencia a nivel estratégico. A diferencia de otros estudios, este incluyó a la alta gerencia para determinar el nivel de responsabilidad que poseen en las funciones de marketing. El ejecutivo de marketing comparte el nivel de responsabilidad que tiene en cuanto a las funciones de marketing con la alta gerencia, lo que permite saber que el ejecutivo tiene influencia en las

decisiones a nivel estratégico, dentro de las organizaciones. También, el estudio indica que la alta gerencia de la compañía reconoce la importancia del gerente encargado del marketing, al momento de desarrollar el plan estratégico de la empresa.

Otra de las conclusiones, es que las métricas en marketing se han convertido en una herramienta útil para medir la efectividad de las actividades y de las estrategias de marketing. Las compañías puertorriqueñas utilizan principalmente las métricas relacionadas con aspectos financieros. El estudio identificó que el gerente de marketing utiliza las métricas y las relaciona con las estrategias o actividades de marketing. Como se ha podido plantear en esta investigación, al igual que en estudios previos, la influencia del departamento de marketing dentro de las organizaciones, resulta ser un tema importante y se espera que continúe atrayendo la atención de los investigadores, con el fin de desarrollar nuevas investigaciones empíricas sobre el mismo. Se espera que esta investigación sirva de fundamento para nuevas investigaciones, que permitan aportaciones teóricas de este tema, poco estudiado hasta el momento.

Luego de haber realizado una búsqueda extensa en la literatura, sobre este tipo de investigación empírica, este estudio es el primero que analiza el nivel de responsabilidad que tienen los gerentes de marketing, en las funciones de marketing de manera específica. Estudios realizados recientemente no profundizaron en cuanto al nivel de responsabilidad que tenía el gerente de marketing en todas las funciones de marketing que, según establece la literatura, este debe llevar a cabo. Estudios previos (Homburg y cols., 1999; Verhoef y Leeflang, 2009, 2010; Verhoef y cols., 2011) analizaron el nivel de influencia del departamento de marketing sobre 12 funciones de marketing y otras decisiones que no pertenecen a marketing, según la literatura. En esta investigación se incluyeron veintinueve preguntas sobre todas las funciones de marketing, que establece la literatura. Esto le permitió al investigador conocer, en profundidad, el nivel de responsabilidad que tiene el gerente de marketing en cada una de las funciones y, también, poder llevar a cabo un análisis más preciso y acabado.

Otro de los aspectos que esta investigación consideró, fue contemplar que en estudios previos se utilizaron personas que no pertenecían al área de marketing. En estos se incluyeron ejecutivos que, según el investigador, carecían de pertinencia, por no estar directamente relacionados con las funciones de mar-

keting. A diferencia de estudios recientes (Blachetta y Kleinaltenkamp, 2019; Homburg y cols., 1999; Verhoef y Leeflang, 2009, 2010; Verhoef y cols., 2011), esta investigación se limitó a utilizar una muestra de ejecutivos de marketing, lo que permitió obtener datos más exactos sobre las funciones que realizan dentro de las organizaciones.

## IMPLICACIONES TEÓRICAS

Basado en los resultados, son varias las implicaciones que este estudio tiene en la disciplina del marketing. Primero, concluye que, en la actualidad, el gerente de marketing mantiene altos niveles de responsabilidad en cuanto a las diversas funciones de marketing que ejerce en las empresas, lo que contrasta con lo establecido en la literatura. Estos hallazgos permiten aclarar la confusión que existe en cuanto a las funciones que llevan a cabo los gerentes de marketing, y que han sido planteadas en investigaciones empíricas y en artículos sobre el tema. Segundo, los resultados del estudio sugieren que no existe una dispersión de las funciones de marketing hacia otros departamentos, dado que el ejecutivo de marketing se mantiene en control de estas. Otros gerentes aparentan tener poca responsabilidad de las funciones de marketing. Tercero, los gerentes de marketing, hoy día, sí utilizan métricas para medir la efectividad del marketing en la compañía. Esto sugiere que, si el marketing ha perdido importancia en las empresas, no se debe a la no utilización de métricas, puesto que este estudio confirma su utilización. Cuarto, existe una estrecha colaboración entre el gerente de marketing y la alta gerencia, en cuanto al desarrollo de las funciones de marketing. Esta colaboración no se ha evidenciado en ninguno de los estudios previos sobre el tema.

## REFERENCIAS

Blachetta, M., y Kleinaltenkamp, M. (2019). Dispersion of marketing activities in business-to-business firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 1160-1170.

Dibb, S., Farhangmehr, M., y Simkin, L. (2001). The marketing planning experience: A UK and portuguese comparison. *Marketing Intelligence & Planning*, 1(19), 409-417.

Farley, J. U., Hoenig, S., Lehmann D. R., y Nguyen, H. T. (2008). Marketing Metrics in a Transition Economy: The Case of Vietnam. *Journal of Global Marketing*, 21(3), 179-190.

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., y Reibstein, D. J. (2006). Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master. Pearson Education.

Feng, H., Morgan, N. A., y Rego, L. L. (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1-20.

Gay, L.R., Mills, G.E., y Airasian, P. (2006). Educational research: Competencies for analysis and applications. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Gök, O., Hacıoglu, G., y Peker, S. (2018). Decision Influence of the Marketing Department in the Organization: An Emerging Country Perspective. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 23(1), 30-54.

Gök, O., Peker, S., y Hacıoglu, G. (2015). The marketing department's reputation in the firm. *European Management Journal*, 33(5), 366-380.

Gök, O., y Hacıoglu, G. (2010). The organizational roles of marketing and marketing managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 291-309.

Hogarth-Scott, S., y Parkinson, S.T. (1993). Who does the marketing in retailing? A case study of organizational selling behaviour in a large complex organization. *European Journal of Marketing*, 27(3), 51-62.

Homburg, C., Workman, J., y Krohmer, H. (1999). Marketing influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.

Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., y Grimm, P.H. (2015). The loss of the marketing department's influence: it is really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1-13.

Kotler, P. (2004). A three-part plan for upgrading your marketing department for new challenges. *Strategy & Leadership*, 32(5), 4-9.

Krush, M.T., Sohi, R.S., y Saini, A. (2015). Dispersion of marketing capabilities: impact on marketing's influence and business unit outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 32-51.

- Leeflang, P.S.H., y Verhoef, P.C. (2007). Marketing heeft twee P's verloren. *Tijdschrift voor Marketing*, 16-26.
- Leeflang, P.S.H. y Verhoef, P.C. (2008). De Beperkte Invloed van de marketingafdeling: Waar Staan We? *Tijdschrift voor Marketing*, 48-50.
- Malhotra, N. K. (2008). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Merlo, O. (2011). The influence of marketing from a power perspective. *European Journal of Marketing*, 45(7-8), 1152-1171.
- Milichovský, F., y Šimberová, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Engineering economics*, 26(2), 211-219.
- Mintz, O., y Currim, I. S. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? *Journal of Marketing*, 77(2), 17-40.
- Moorman, C. (2014), "The CMO report - August 2014". Retrieved May 24, 2018, from [http://cmo-survey.org/files/2014/09/The\\_CMO\\_Survey-Topline\\_Report-Aug-2014.pdf](http://cmo-survey.org/files/2014/09/The_CMO_Survey-Topline_Report-Aug-2014.pdf)
- Moorman, C., y Rust, R.T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Piercy, N. (1986). The role and function of the chief marketing executive and the marketing department. *Journal of Marketing Management*, 1(3), 265-289.
- Piercy, N., y Alexander, N. (1988). The status quo of the marketing organisation in UK retailing: a neglected phenomenon. *The Service Industries Journal*, 8(2), 155-175.
- Sychrová, L. (2013). Measuring the effectiveness of marketing activities use in relation to company size. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 61(2), 493-500.
- Tavassoli, N. T., Sorescu, A., y Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676-690.
- Urbonavicius, S., Dikcius, V., y Kasnaukiene, G. (2007). Importance of marketing functions in a company. *Engineering Economics*, 53(3), 71-77.
- Urbonavicius, S., Dikcius, V. (2009). Perceived role of marketing activities in the context of transitional economy. *Market-Tržište*, 21(2), 167-182.
- Verhoef, P.C., y Leeflang, P.S. (2009). Understanding the marketing departments influence within the firm. *Journal of marketing*, 73 (2), 14-37.
- Verhoef, P.C., y Leeflang, P.S. (2010). Getting marketing back into the boardroom: the influence of the marketing department in companies today. *GfK-Marketing Intelligence Review*, 2(1), 34-41.
- Verhoef, P.C., Leeflang, P.S.H., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., y cols. (2011). A Cross-National Investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm: Towards Initial Empirical Generalizations. *Journal of International Marketing*, 19(3), 59-86.
- Webster, F.E. (2002). Marketing management in changing times. *Marketing Management*, 11(1), 18-23.
- Webster, F.E. (2005). A perspective on the evolution of marketing management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 121-126.
- Webster, F.E., Malter, A.J., y Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35-43.
- Wirtz, J., Tuzovic, S., y Kuppelwieser, V. G. (2014). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*, 25(2), 171-194.



