

JOAN LLONCH ANDREU
M.^a PILAR LÓPEZ BELBEZE *

La integración organizativa de las actividades de marketing: factores condicionantes y consecuencias

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Objetivos. 3. Marco teórico e hipótesis a contrastar. 4. Diseño de la investigación empírica. 4.1. Escalas de medición y análisis de la fiabilidad de las mismas. 5. Resultados. 6. Conclusiones. 6.1. Implicaciones para la gestión. 6.2. Limitaciones de la presente investigación. 6.3. Líneas de investigación futura. 7. Bibliografía. Anexo

RESUMEN: Este trabajo presenta evidencia empírica sobre el papel que desempeña el área de marketing dentro de una organización empresarial. En concreto, se analiza el efecto de determinados aspectos internos y externos a la propia organización sobre la integración o la dispersión de las actividades del área de marketing, y el efecto que la integración de dichas actividades tiene sobre el poder que ejerce marketing, el nivel de conflictos y la eficacia percibida en la relación entre marketing y el resto de las funciones. Los resultados sugieren que el nivel de integración de las actividades de marketing en una empresa depende de la actividad de que se trate. Las actividades relacionadas con el producto son las más afectadas por las variables del entorno, mientras que la integración de las actividades de venta es la variable que más afecta a las dimensiones no estructurales de una organización de marketing.

Palabras clave: Organización de marketing, actividades de marketing, orientación al mercado.

ABSTRACT: The paper shows empirical evidence about the influence of marketing area into an organization. First, it analyzes the effect that internal and external aspects have in the integration or dispersion process of marketing activities and also the effects that the level of integration have in the power of marketing, the conflict level and the perceived effectiveness of the relationship between marketing and the other areas of the organization. The main results suggest that the integration process is depending on the specific marketing activity. The integration of product activities is the most affected by the intern and extern aspects of the organization and the integration of selling activities has the biggest influence on non-structural organizational dimensions.

Keywords: Marketing organization, marketing activities, market orientation.

* Profesor Titular de Universidad y Profesor Asociado, respectivamente. Dep. Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona. Los autores agradecen los comentarios y sugerencias recibidas de dos evaluadores anónimos de la revista.

1. Introducción

El estudio de la organización de las actividades de marketing vuelve a ser un campo de gran interés para la investigación de marketing¹. A dicho interés ha contribuido sin duda el hecho de que el Marketing Science Institute situara a los temas relativos a la «Organización de las actividades de marketing» como una de las prioridades de investigación para los bienios 1996-98 y 1998-00.

Al estudiar las dimensiones de la organización de las actividades de marketing tradicionalmente se ha venido estableciendo la distinción entre dimensiones «estructurales» y «no estructurales» (WORKMAN *et al.*, 1998). Las dimensiones no estructurales han centrado la atención de varias investigaciones recientes sobre organización de las actividades de marketing (HOMBURG *et al.*, 2000; MALTZ y KOHLI, 2000).

En el marco de las dimensiones no estructurales de la organización de las actividades de marketing, uno de los aspectos clave es el grado de integración existente de las distintas actividades en dicha área de marketing. A principios del desarrollo del moderno concepto de marketing, la mayoría de los teóricos se inclinaban por recomendar que todas las actividades de marketing se integraran en un mismo departamento (el de marketing), en lugar de estar dispersas entre las diferentes áreas de la organización (FELTON, 1959; HISE, 1965). Con el tiempo las empresas fueron adoptando esta nueva fórmula organizativa basada en disponer de un departamento de marketing que integrase todas las actividades que le son propias (WEBSTER, 1997). Si tradicionalmente se ha venido defendiendo la máxima integración de todas las actividades de marketing, en la actualidad las posturas sobre este tema parecen haber cambiado. En este sentido, hoy existen básicamente dos posturas: las que defienden la necesidad de una mayor dispersión en la empresa del poder de decisión sobre las actividades de marketing (DAY, 1997; OLSON *et al.*, 1995; WEBSTER, 1997), y las que pronostican la total desaparición del marketing como función y la asunción de sus atribuciones por parte del resto de la empresa (MORRIS y PITT, 1994; WEBSTER, 1992).

Del análisis bibliográfico realizado sobre la integración de las actividades de marketing se desprende que en una gran mayoría de casos los autores que tratan el tema consideran a las actividades de marketing como un todo unitario. Así, cuando recomiendan una mayor o menor integración de dichas actividades hacen referencia a todas por un igual, sin establecer diferencias entre unas actividades y otras (WORKMAN *et al.*, 1998; HOMBURG *et al.*, 2000). Otros sostienen que las actividades de marketing no tienen que ser estudiadas sólo como una variable de tipo unidimensional, sino que deben analizarse también en sus distintas dimensiones (TULL *et al.*, 1991; PIERCY, 1996).

La investigación sobre la integración de las actividades de marketing ha abordado también el estudio de los factores condicionantes y de las consecuencias de dicha integración. Por lo que respecta a los factores condicionantes, las investigaciones realizadas se han centrado especialmente en el análisis de los efectos de las variables tamaño de la empresa y tipo de producto (consumo o industrial).

¹ Prueba de ello son los recientes trabajos de DAY (1997), GREYSER (1997), HOMBURG *et al.* (1999), MAC HULBERT y PITT (1996), WEBSTER (1997), WORKMAN *et al.* (1998).

En cuanto a las consecuencias de la integración de las actividades de marketing destaca el énfasis que se ha otorgado al estudio de las consecuencias de dicha integración en el «poder» o «influencia» del área de marketing en la empresa (HOMBURG *et al.*, 1999; MOORMAN y RUST, 1999).

2. Objetivos

A la vista de lo anterior, nuestra investigación pretende conseguir tres objetivos. El primero de ellos es investigar la variable integración de las actividades de marketing a través de un análisis unidimensional y multidimensional. Lo anterior exige elaborar una escala para medir hasta qué punto dichas actividades son realizadas exclusivamente por personal del área de marketing, o también por personal adscrito a otras funciones de la empresa.

En segundo lugar la investigación persigue identificar los antecedentes o factores más relevantes del grado de integración de las actividades de marketing. El hecho de que estos factores puedan afectar de forma desigual al grado de integración de una actividad nos lleva a realizar este análisis prestando una especial atención al carácter multidimensional de las actividades de marketing.

Y en tercer lugar, nos proponemos determinar las principales consecuencias que se derivan de la integración de las actividades de marketing; en concreto, sobre el poder del área de marketing, sobre el nivel de conflictos interdepartamentales y con respecto a la eficacia percibida en la relación entre marketing y el resto de las funciones.

El trabajo está estructurado en cuatro apartados. En el siguiente apartado, es decir el tercero, se desarrolla el marco teórico de la investigación y se formulan las hipótesis. En el apartado que viene a continuación, o sea el cuarto, se presenta la muestra y las distintas escalas de medición utilizadas, especialmente la escala para medir la integración de las actividades de marketing. A continuación, en el apartado cinco, se describen los principales resultados de la investigación. Finalmente, en el último apartado, se exponen las principales conclusiones del trabajo, las implicaciones para la gestión, las limitaciones de la investigación y las propuestas de investigación futura.

3. Marco teórico e hipótesis a contrastar

Diremos que existe una elevada integración de las actividades de marketing cuando el departamento de marketing tiene prácticamente la exclusividad en la realización de las actividades que le son propias. Por el contrario, diremos que existe un menor nivel de integración cuando el departamento de marketing comparte la realización de dichas actividades con otras áreas de la empresa.

Puestos a evaluar el grado de integración de las actividades de marketing se plantea un primer problema, esto es, determinar qué actividades se consideran propias de marketing. La base fundamental para determinar las actividades propias de marketing proviene de una investigación empírica realizada en España sobre las tareas del marketing y del *product manager* (VECIANA y LLONCH, 1982). Se han consultado además algunos trabajos teóricos sobre la materia (VARADARAJAN, 1992; WEBSTER, 1997), así como otros de tipo empírico (PIERCY, 1986; TULL *et al.*, 1991).

A partir de todo lo anterior se ha confeccionado la relación de actividades de marketing que aparece reflejada en el cuadro 1.

CUADRO 1.—Selección de actividades de marketing

1.	La investigación de mercados (INVESMER).
2.	El análisis de las capacidades clave de la empresa (ANACLEM).
3.	La definición del posicionamiento estratégico de la empresa (POSESTEM).
4.	La determinación de los segmentos de mercado objetivo (SEGMEROB).
5.	El desarrollo de nuevos productos (DESNUPRO).
6.	El diseño de los canales de distribución (DISCADIS).
7.	La formulación de la estrategia de precios (FORESPRE).
8.	La gestión de la distribución y la logística (GESDISLO).
9.	La definición de la táctica del equipo de ventas (TACEQVEN).
10.	El diseño de las condiciones de venta y del servicio postventa (DISCONVE).
11.	El desarrollo de la estrategia de publicidad (ESTPUBLI).
12.	La formulación de la estrategia de promoción de ventas (ESTPROMO).
13.	La modificación de productos (MODPRODU).
14.	La elaboración del argumentario de ventas (ARGUVENT).
15.	La concepción y modificación de envases (MODENVAS).

Toda función de dirección, y particularmente la dirección de marketing, abarca un conjunto muy diverso de actividades y facetas como son el análisis, la planificación, la organización, la ejecución y el control. Las actividades recogidas en el cuadro 1, a pesar de ser propias de una dirección de marketing unidimensional, pueden presentar un carácter muy heterogéneo. Es indudable que las habilidades requeridas para la realización de cada una de estas actividades, el nivel de recursos materiales o humanos necesarios, y sus repercusiones, varían de forma notable. En este sentido, y siguiendo la propuesta de TULL *et al.* (1991), una de nuestras primeras ocupaciones será precisamente estudiar el carácter multidimensional de las actividades de marketing.

A efectos de estudiar los factores condicionantes del grado de integración de las actividades de marketing nos basaremos en las propuestas realizadas por WORKMAN *et al.* (1998) (ver figura 1).

FIGURA 1.—Relación en la integración de las actividades de marketing



En primer lugar, se analizará el efecto de la incertidumbre de mercado sobre la integración de las actividades de marketing. Por incertidumbre de mercado entendemos el grado de importancia, frecuencia e imprevisibilidad de los principales cambios en factores importantes del mercado, como por ejemplo, cambios en las preferencias de los consumidores (ACHROL, 1991; DUNCAN, 1972). Por incertidumbre tecnológica se entiende el grado de importancia, frecuencia e imprevisibilidad de los principales cambios en la tecnología de los productos o de los procesos de producción (GLAZER, 1991; JAWORSKI y KOHLI, 1993). De las investigaciones realizadas se concluye que, cuando nos encontramos en situaciones de incertidumbre, asignar las tareas a las diferentes unidades organizativas es una actividad menos estructurada que cuando no existe incertidumbre. La aparición de incertidumbre propicia que la empresa adopte fórmulas organizativas más heterogéneas para adaptarse mejor a la situación del mercado o a la evolución de la tecnología (ACHROL, 1991; MINTZBERG, 1984). Por tanto, parece adecuado pensar que habrá una relación inversa entre la incertidumbre de mercado o la incertidumbre tecnológica y la integración de las actividades de marketing. De lo anterior se derivan las dos hipótesis siguientes:

H1: *A mayor incertidumbre de mercado, menor integración de las actividades de marketing.*

H2: *A mayor incertidumbre tecnológica, menor integración de las actividades de marketing.*

Otro posible antecedente al grado de integración de las actividades de marketing es la orientación al mercado². La orientación de la empresa al mercado ha sido un área prioritaria de investigación durante los años noventa³. Definimos la orientación al mercado como aquel rasgo especial de la cultura organizativa que nace de la adopción del concepto de marketing en la empresa (KOHLI y JAWORSKI, 1990). Dicha cultura provoca que ésta se oriente a los clientes y a la competencia y ponga en práctica una coordinación de funciones con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada (NARVER y SLATER, 1990). Dado que la orientación al mercado requiere que la información se disemine entre todas las funciones de la empresa y que se produzca una respuesta conjunta de toda la organización (JAWORSKI y KOHLI, 1993; RUEKERT, 1992), la orientación al mercado deberá propiciar una menor integración de las actividades de marketing (WORKMAN *et al.*, 1998). Proponemos, por tanto, como tercera hipótesis la siguiente:

H3: *A mayor orientación al mercado, menor integración de las actividades de marketing.*

Un tercer antecedente del grado de integración de las actividades de marketing es la orientación estratégica. La estrategia genérica ha sido considerada una varia-

² La mayoría de los trabajos han considerado a los factores organizativos como antecedentes de la orientación al mercado y no como consecuencias (JAWORSKI y KOHLI, 1993; VARELA y CALVO, 1998).

³ Ver la recopilación realizada por DESHPANDE (1999) para tener una visión de los principales trabajos sobre la orientación al mercado de los últimos años.

ble muy relevante en diversos trabajos sobre la organización de las actividades de marketing (WALKER y RUEKERT, 1987; WORKMAN *et al.*, 1998). Las investigaciones realizadas en este campo han detectado la existencia de estructuras más dispersas y, por tanto, con menores niveles de integración de las actividades de marketing, en las empresas que siguen una estrategia de diferenciación que en las que adoptan una estrategia de liderazgo en costes (MILLER, 1987; LLONCH y LÓPEZ, 1999). En función de lo anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

H4: *El seguimiento de una estrategia de diferenciación propiciará una menor integración de las actividades de marketing que el seguimiento de una estrategia de liderazgo en costes.*

Finalmente, estudiaremos también el efecto del tipo de mercado en que opera la empresa (consumo o industrial) sobre el grado de integración de las actividades de marketing⁴. La investigación sobre este tema pone de manifiesto que las empresas de productos industriales acostumbran a presentar estructuras organizativas más flexibles y cambiantes que las empresas de bienes de consumo (FORD, 1990). Lo anterior es debido fundamentalmente a la distinta naturaleza de los clientes y a la diferente frecuencia de compra de unas y otras empresas. Así pues, nuestra quinta hipótesis será:

H5: *Habrá una mayor integración de las actividades de marketing en empresas de bienes de consumo que en empresas de productos industriales.*

En la figura 1 se pueden ver también las principales consecuencias organizativas de la integración de las actividades de marketing. En primer lugar aparece el poder del área de marketing. Por poder del área de marketing entendemos la influencia relativa ejercida por esta función sobre factores estratégicos de la empresa durante un determinado periodo de tiempo (HINNINGS *et al.*, 1974; SALANCIK y PFEFFER, 1977). Con respecto a este punto postulamos que:

H6: *Habrá una relación positiva entre el grado de integración de las actividades de marketing y el poder de dicha área en la empresa.*

Pretendemos analizar también las consecuencias de la integración de las actividades de marketing en el nivel de conflictos entre marketing y el resto de las áreas de la empresa. La teoría sostiene que una menor integración de las actividades de marketing propicia una mayor interacción interdepartamental y fomenta a su vez un mayor nivel de conflictos (OLSON *et al.*, 1995; SHAW y SHAW, 1998). Así pues,

H7: *A mayor integración de las actividades de marketing, menor nivel de conflictos entre marketing y el resto de los departamentos.*

Para evaluar las consecuencias organizativas del grado de integración de las actividades de marketing estudiaremos además sus efectos sobre la percepción de la

⁴ Tradicionalmente se ha diferenciado claramente entre marketing de consumo y marketing industrial (WEBSTER, 1981; KÖSTER, 1999).

eficacia en la relación entre marketing y el resto de las áreas de la empresa. Investigaciones empíricas realizadas llegan a la conclusión que el nivel de conflictos existente afecta a la eficacia de la relación entre funciones (RUEKERT y WALKER, 1987; CRITTENDEN *et al.*, 1993; MALTZ y KOHLI, 2000). Si los conflictos van en aumento se irá deteriorando la percepción de la eficacia en la relación entre marketing y el resto de los departamentos (SHAW y SHAW, 1998). Proponemos, por tanto, la siguiente hipótesis:

H8: *A mayor integración de las actividades de marketing, mayor eficacia percibida en la relación entre marketing y el resto de los departamentos.*

4. Diseño de la investigación empírica

Se realizó una encuesta postal dirigida a empresas industriales ⁵ de gran tamaño ⁶ localizadas en territorio español. Para acceder a dichas empresas se ha utilizado la base de datos de Fomento de la Producción. Según dicha base de datos existen en España 729 empresas industriales con una facturación anual en 1997 superior a 10.000 millones de pesetas. La muestra disponible para este trabajo está formada por un total de 156 empresas, lo que representa un porcentaje de respuesta del 21,4 por 100. El cuadro 2 presenta la ficha técnica del estudio en cuestión.

CUADRO 2.—Ficha técnica del estudio

Universo	Empresas industriales con facturación superior a 10.000 millones de ptas. (Fomento de la Producción)
Ámbito	Estatál
Método recogida de la información	Encuesta postal
Unidad muestral	Máximo ejecutivo de la empresa
Censo muestral	729 empresas
Tamaño de la muestra	156 empresas
Error muestral	5,35 %
Nivel de confianza	95 % Z = 1,96; p = q = 0,5
Procedimiento muestral	Discrecional
Trabajo de campo	Pretest (dic. 1998); primer envío (febrero 1999); segundo envío (marzo 1999)

⁵ No se consideran, por tanto, empresas de servicios ni meras empresas de distribución, ya que en este tipo de empresas existe un mayor contacto entre los empleados y sus clientes, lo cual propicia una organización de marketing distinta a la de una empresa industrial (GRONROOS, 1990; TULL *et al.*, 1991).

⁶ Se han elegido grandes empresas para tener mayores garantías de que dispongan de un departamento de marketing más o menos estructurado. Se sabe que la existencia de un departamento de marketing es más frecuente entre grandes empresas que entre pymes (GALLUCCI y RIVERA, 1997; PIERCY, 1986).

De acuerdo con los objetivos de la investigación el cuestionario fue dirigido al máximo ejecutivo de la empresa, puesto que es él quien dispone de la mejor perspectiva para tener un conocimiento global de su estrategia (SNOW y HREBNIAK, 1980).

En el cuadro 3 se aprecia el nivel de representatividad de la muestra. En él se puede observar, como es normal en este tipo de estudios, que se da un mayor índice de respuestas entre empresas de mayor tamaño.

CUADRO 3.—Reparto de la muestra

	Univ. %	Muestra %		Univ. %	Muestra %
SECTOR			CIFRA FACTURACIÓN		
Alimentación	22,7	21,8	Inferior a 15.000 mill. ptas.	34,1	17,3
Químico	10,8	18,6	Entre 15.000-25.000 mill. ptas.	26,4	39,1
Siderometalúrgico	4,5	15,4	Superior a 25.000 mill. ptas.	39,5	43,6
Textil/Confección	3,5	6,3	TOTAL	100	100
Material eléctrico	3,9	7,1	PLANTILLA		
Farmacéutico	5,1	6,4	Inferior a 300 empleados	46,4	16,0
Resto	50,7	24,4	Entre 300-1.000 empleados	35,0	53,8
			Superior a 1.000 empleados	18,5	29,5
TOTAL	100	100	TOTAL	100	100

4.1. ESCALAS DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD DE LAS MISMAS

El anexo 1 recoge los diferentes ítems que configuran cada una de las escalas de medición que se emplean en este trabajo. La elaboración de las escalas se ha realizado tomando como base escalas ofrecidas en la literatura sobre el tema, aspecto que favorece la validez de contenido interna de dichas escalas (NUNNALLY, 1995). En concreto, el grado de orientación al mercado, ORIENTM, se mide a partir de la escala elaborada por NARVER y SLATER (1990) ⁷. La orientación estratégica se mide mediante dos escalas diferentes extraídas de PORTER (1980) y DESS y DAVIES (1984); una para medir el grado de adopción de una estrategia de «diferenciación», EDIFER, y otra para medir el grado de adopción de una estrategia de «liderazgo en costes», ELIDER ⁸. La incertidumbre de mercado, INCMDO, y la incertidumbre tecnológica, INCTEC, se han medido mediante la escala elaborada por JAWORSKI y KOHLI (1993).

Con respecto a las escalas empleadas para la medición de los aspectos no estructurales de la organización, el poder del área de marketing PMK se ha realizado por una serie de escalas desarrolladas por STARR y BLOOM (1994), siguiendo las aporta-

⁷ Dicha escala ha sido utilizada con resultados positivos en un gran número de investigaciones (GREENLEY, 1995; HAN *et al.*, 1998; LLONCH, 1993).

⁸ Escalas ya empleadas en otras investigaciones previas como LLONCH (1993) o NARVER y SLATER (1990).

ciones de HICKSON *et al.* (1971) y PFEFFER y SALANCIK (1974). Y por último, el nivel de conflictos entre marketing y el resto de las áreas de la empresa, CONFLIC, y la percepción de la eficacia en la relación entre marketing y el resto de las funciones, EFICAC, se han desarrollado a partir de las escalas elaboradas por RUEKERT y WALKER (1987), que se inspiran en las aportaciones de VAN DE VEN y FERRY (1980).

El análisis de la fiabilidad de estas escalas que acabamos de señalar se ha realizado a través del estudio de sus coeficientes de correlación y del Alpha de Cronbach. En todos los casos, los ítems que forman las diferentes escalas estudiadas presentan coeficientes de correlación superiores a 0,4 y su eliminación no mejora de forma significativa el coeficiente Alpha de la escala completa, recogido en el cuadro 4. De cara a realizar el análisis de estas escalas se utiliza la puntuación media de los ítems para cada caso; los promedios totales de estas escalas para la muestra de empresas se han recogido también en el cuadro 4. De dicho cuadro destaca la existencia entre las empresas de la muestra de un elevado grado de orientación al mercado y un bajo nivel de conflictos interdepartamentales.

CUADRO 4.—Descripción de las variables y fiabilidad de las escalas de medición⁹

Variables	Media	Desv. tip.	Alpha de Cronbach	N.º ítems
ORIENTM	5,22	0,80	0,8813	15
EDIFER	5,10	1,27	0,8111	4
ELIDER	6,13	0,90	0,9159	4
INCMDO	3,61	1,14	0,7249	4
INCTEC	4,24	1,30	0,8137	4
IAM	4,59	0,94	0,8585	15
PMK	4,83	1,23	0,8660	15
CONFLIC	3,01	1,04	0,8873	5
EFICAC	4,83	1,23	0,8977	4

Por último, la escala *integración de las actividades de marketing* IAM consiste en una escala elaborada para este trabajo compuesta por 15 ítems, donde cada ítem representa una actividad propia del área de marketing. Al encuestado se le pidió, mediante una escala tipo Likert (de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 7 "Totalmente de acuerdo"), el nivel en que dicha actividad es realizada exclusivamente por personal del área de marketing. El análisis de la fiabilidad de esta escala se ha realizado a partir de los coeficientes de correlación de sus ítems, en todos los casos superiores a 0,4 y por los coeficientes Alpha de Cronbach (ver cuadro 5). En concreto, en este cuadro se puede observar la consistencia interna de dicha escala por la escasa variación del coeficiente Alpha al eliminar cada uno de sus ítems respecto al Alpha de la escala completa de 0,8585. Para completar el análisis de la fiabilidad de

⁹ Las variables de la tabla corresponden a escalas Likert de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 7 (Totalmente de acuerdo).

la escala «integración de las actividades de marketing» se ha realizado un análisis factorial de componentes principales con el que se han obtenido cuatro factores que recogen aproximadamente el 70 por 100 de la varianza (ver cuadro 5). El análisis de esta escala se realiza mediante la puntuación alcanzada por cada uno de los cuatro factores obtenidos en el análisis exploratorio. En el siguiente apartado prestaremos una mayor atención a comentar estos resultados y a analizar su validez.

5. Resultados

CUADRO 5.—Fiabilidad y dimensiones de la integración de las actividades de marketing en una organización¹⁰

	Correlación	Alpha sin ítem	FACTOR 1 Ventas	FACTOR 2 Producto	FACTOR 3 Estratégico	FACTOR 4 Mercado
TACEQVEN	0,5340	0,8531	0,8412	0,1417	-0,1952	0,1803
DISCONVE	0,6380	0,8456	0,8414	0,0138	-0,2639	0,1074
ARGUVENT	0,5932	0,8485	0,7249	-0,0699	-0,0379	-0,1786
DISCADIS	0,6837	0,8434	0,7074	-0,0962	-0,3190	-0,0611
ESTPROMO	0,6480	0,8458	0,6716	-0,2916	-0,0040	-0,2739
FOESPRES	0,6939	0,8423	0,6413	-0,1180	-0,3688	-0,1215
MODPRODU	0,5972	0,8484	0,0252	-0,7936	-0,4337	-0,1327
DESNUPRO	0,5676	0,8507	0,0423	-0,7908	-0,3948	-0,0802
MODENYAS	0,3521	0,8564	-0,0171	-0,7368	-0,0122	-0,0412
ANACLEM	0,5763	0,8502	0,0075	-0,0010	-0,7472	-0,5004
POSESTEM	0,5573	0,8517	-0,0573	-0,1055	-0,7419	-0,4891
GESDISLO	0,5220	0,8532	0,4690	0,0571	-0,6609	0,2881
INVESMER	0,5843	0,8498	0,2490	-0,1490	-0,1754	-0,7296
SEGMEROB	0,6935	0,8438	0,3796	-0,2898	-0,1737	-0,6669
ESTPUBLI	0,4581	0,8559	0,2703	-0,4455	0,2734	-0,6256
Varianza			3,8089	2,2505	2,3724	2,1365
% Varianza			25,39%	15,00%	15,82%	14,24%
% Var. Acum.			25,39%	40,40%	56,21%	70,46%

Alpha de Cronbach de la escala completa «IAM» = 0,8585
 Medida KMO de adecuación = 0,7215
 Test de Bartlett de esfericidad = 1.204,7146; signif. = 0,0000

El estudio del carácter multidimensional en la integración de las actividades de marketing se ha realizado a partir del resultado del análisis de componentes principales cuyos resultados se muestran en el cuadro 5.

De acuerdo con la información facilitada por el análisis de componentes principales hay cuatro factores. El primer factor es el más importante (explica aproxima-

¹⁰ Las últimas columnas de la tabla recogen las cargas de los factores retenidos después de la rotación varimax correspondientes a los factores.

damente el 25 por 100 de la varianza), y se ha denominado *integración de las actividades de venta* (IAV). Este factor incluye las actividades siguientes: el diseño de la táctica de ventas, la formulación del argumentario de ventas, el diseño de las condiciones de venta y del servicio postventa, de las promociones de ventas, la fijación de precios y la elección de los canales de distribución. La carga de los factores presenta signo positivo, lo que nos indica que la tendencia es a integrar dichas actividades en el área de marketing.

El segundo de los factores se ha denominado «*dispersión de las actividades de producto*» (DAP). Las actividades de este segundo factor se corresponden con el desarrollo de nuevos productos, la modificación de productos y la concepción y la modificación de envases. En este caso las cargas de los factores presentan signos negativos, lo que nos indica el rechazo a la exclusividad en la ejecución de estas actividades por parte de personal del área de marketing, y por lo tanto, el Factor 2 se interpreta como la dispersión de las actividades de marketing relacionadas con el producto. Del mismo modo, el tercer y cuarto factor presentan también signos negativos y se han denominado «*dispersión de las actividades estratégicas*» (DAE) y «*dispersión de las actividades de mercado*» (DAM), respectivamente. En el Factor 3 se enmarcan la definición del posicionamiento estratégico, el análisis de las capacidades clave de la empresa y la gestión de la distribución y la logística. Las actividades comprendidas en el Factor 4 son la investigación de mercados, la segmentación de mercados y el desarrollo de las actividades publicitarias.

De cara a valorar la validez convergente y discriminante de la escala «integración de las actividades de marketing» se ha realizado un análisis factorial confirmatorio (NUNNALLY, 1995), cuyos resultados están recogidos en el cuadro 6. Se han estimado cinco modelos partiendo de un modelo 1, con un único factor latente (la integración de las actividades de venta), al que se han ido añadiendo los distintos factores hasta alcanzar el modelo completo, el modelo 4. Este modelo 4 está formado por cuatro factores, asumiendo la no correlación entre dichos factores. Por último el modelo 5 es el modelo anterior pero asumiendo la correlación en los factores ¹¹.

En términos generales, los resultados obtenidos muestran un nivel aceptable de ajuste de los modelos. Los valores de los índices CFI y NFI toman valores cercanos a 1, mientras que los índices RMR y RMSEA toman valores cercanos a 0.

Para valorar la validez convergente nos centramos en los modelos 4 y 5. Los resultados nos llevan a rechazar el modelo que no asume la correlación entre los factores ya que además de presentar un nivel de ajuste peor, presenta unos valores del Akaike y de BIC muy superiores. Por otro lado, los coeficientes estandarizados correspondientes al modelo 5 presentan todos ellos valores superiores a 0,5 y significativos al 1 por 100, salvo para el ítem «gestión de la distribución y la logística» y el ítem «concepción y modificación de envases», que aunque son significativos, adoptan los valores 0,46 y 0,34, respectivamente (ver figura 2).

Por lo tanto, a la vista de los análisis realizados, podemos considerar adecuada la validez tanto convergente como discriminante de la escala «integración de las actividades de marketing».

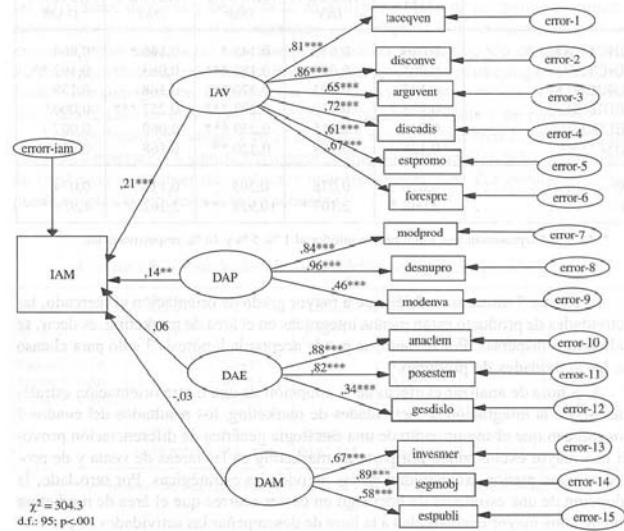
¹¹ Otros autores como CERVERA *et al.* (1999) o GONZÁLEZ *et al.* (1999) han utilizado planteamientos similares.

CUADRO 6.—Resultado del análisis factorial confirmatorio de la integración de las actividades de marketing

	χ^2	d.f.	Normed χ^2	NFI	CFI	RMR	RMSEA	AIC	BIC
Modelo 1: IAV.....	+ 36,4 ***	14	2,59	0,919	0,948	0,113	0,102	64,3	134,3
Modelo 2: IAV + DAP.....	75,5 ***	33	2,29	0,890	0,934	0,202	0,091	119,5	237,3
Modelo 3: IAV + DAP + DAE.....	169,3 ***	60	2,82	0,823	0,875	0,345	0,108	231,3	405,3
Modelo 4 (no correlacionados) IAV + DAP + DAE + DAM.....	411,8 ***	101	4,07	0,676	0,730	0,565	0,141	481,8	685,6
Modelo 5 (correlacionados) IAV + DAP + DAE + DAM.....	304,3 ***	95	3,20	0,761	0,818	0,322	0,119	386,3	396,4

***, ** y * representan una significación inferior al 1%, 5% y 10%, respectivamente.
RMR: Root Mean Square Residual; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; NFI: Normed fit index Bentler-Bonett; CFI: Comparative fit index de Bentler; AIC: Akaike Information Criterion; BIC: Bayes Information Criterion.

FIGURA 2.—Modelo estimado «integración de las actividades de marketing» con 4 factores correlacionados



Coefficientes de correlación de los factores: IAV-DAP = 0,195 ***, IAV-DAE = 0,263 ***, IAV-DAM = 0,449 ***, DAP-DAE = 0,503 ***, DAP-DAM = 0,472 *** y DAE-DAM = 0,550 ***
 ***, ** y * representan una significación inferior al 1 %, 5 % y 10 %, respectivamente.

De cara a contrastar las hipótesis formuladas se ha optado por estimar modelos de regresión múltiple para explicar la integración de las actividades de marketing, tanto desde el punto de vista unidimensional como multidimensional. Los resultados de las estimaciones se presentan en el cuadro 7.

Del cuadro 7 resalta que el estudio multidimensional de la integración de las actividades de marketing aporta una mayor explicación al fenómeno de la integración de dichas actividades que el estudio unidimensional. En el enfoque unidimensional sólo la variable «estrategia genérica de diferenciación» influye de forma positiva en la integración de las actividades de marketing.

Desde la perspectiva multidimensional se desprende que una mayor incertidumbre de mercado implica una mayor integración de las actividades de marketing, pero sólo para las actividades de producto y para las estratégicas. Por lo tanto, sólo se puede rechazar la hipótesis 1 para el caso de las actividades de producto y de las actividades estratégicas. Con respecto al factor tecnológico, sólo para las actividades de marketing relacionadas con el producto se puede aceptar la hipótesis 2.

CUADRO 7.—Resultados de los modelos de regresión múltiple¹²

	IAM	FACTOR 1: IAV	FACTOR 2: DAP	FACTOR 3: DAE	FACTOR 4: DAM
INCMDO	0,014	0,011	-0,145 *	-0,146 *	0,064
INCTEC	-0,065	-0,055	0,181 ***	0,063	-0,192 **
ORIENTM	0,147	0,193	0,270 **	-0,168	-0,139
EDIFER	0,128 *	0,139 *	-0,299 ***	0,257 ***	-0,0003
ELIDER	0,041	0,015	-0,239 ***	0,069	-0,007
BSCONS	0,138	0,109	-0,320 **	0,168	-0,038
R ²	0,076	0,078	0,305	0,113	0,074
F.	2,048 *	2,107 *	10,928 ***	3,162 ***	1,986 *

***, ** y * representan una significación inferior al 1 %, 5 % y 10 %, respectivamente.

El cuadro 7 muestra también que a mayor grado de orientación al mercado, las actividades de producto están menos integradas en el área de marketing, es decir, se hallan más dispersas. Por lo tanto, se puede aceptar la hipótesis 3 sólo para el caso de las actividades de producto.

A la hora de analizar el efecto de la adopción de una u otra orientación estratégica sobre la integración de actividades de marketing, los resultados del cuadro 7 nos indican que el seguimiento de una estrategia genérica de diferenciación provoca una mayor exclusividad por parte de marketing en las tareas de venta y de producto y una menor exclusividad en las actividades estratégicas. Por otro lado, la adopción de una estrategia de liderazgo en costes acarrea que el área de marketing obtenga una mayor exclusividad a la hora de desempeñar las actividades de producto. Por consiguiente, la aceptación o el rechazo de la cuarta de nuestras hipótesis está en función de la actividad de marketing de que se trate.

Y por último, los resultados nos llevan a aceptar parcialmente la hipótesis 5. Las empresas de bienes de consumo presentan una mayor integración de las actividades de producto que las de bienes industriales.

De cara a examinar las consecuencias que la integración o dispersión de las actividades de marketing tiene sobre otros aspectos no estructurales de una organización como es el poder de marketing, el nivel de conflictos y la eficacia percibida en la relación entre marketing y el resto de las funciones de la empresa, se han estimado otros modelos de regresión, en los que se ha tenido también presente el carácter uni y multidimensional de las actividades de marketing. Los resultados de las estimaciones se presentan en el cuadro 8.

Uno de los aspectos más destacables del cuadro 8 es el incremento que se consigue en la capacidad explicativa de los factores que constituyen la integración de las actividades de marketing, especialmente en la explicación del nivel de conflictos entre marketing y el resto de las áreas. Tal y como se esperaba, existe una relación positiva y altamente significativa entre el grado de integración de las actividades de marketing y el nivel de conflictos.

¹² La tabla recoge los valores de los coeficientes y la significación estadística de las variables explicativas.

des de marketing y el poder que ejerce dicha área en la empresa. Desde el punto de vista multidimensional se aprecia en dicho cuadro que cuanto más integradas estén las actividades de venta y de producto en el departamento de marketing es significativamente mayor el poder de marketing en la empresa. Sin embargo, integrar en mayor o menor medida las actividades de carácter estratégico y/o de mercado no parece tener efectos significativos sobre el poder que ejerce marketing en la organización. Por consiguiente, la aceptación de la sexta de nuestras hipótesis se sustenta sólo para el caso de la integración de las actividades de venta y de producto.

Los resultados presentados en el cuadro 8 muestran también la existencia de una relación negativa y significativa entre el grado de integración de las actividades de marketing y el nivel de conflictos interdepartamentales. Por consiguiente, se puede aceptar la hipótesis 7 en su totalidad.

CUADRO 8.—Resultados de los modelos de regresión múltiple¹³

	PMK	PMK	CONFLIC	CONFLIC	EFICAC	EFICAC
IAM	0,7329 ***		-0,6575 ***		0,3996 ***	
Factor 1: IAV . .		0,7033 ***		-0,6275 ***		0,3835 ***
Factor 2: DAP . .		-0,1872 **		0,2807 ***		-0,1220 *
Factor 3: DAE . .		0,0254		0,1908 ***		0,0020
Factor 4: DAM . .		-0,0675		0,4107 ***		-0,1849 **
R ²	0,315	0,353	0,340	0,600	0,141	0,195
F	71,05 ***	20,61 ***	79,62 ***	56,64 ***	25,30 ***	9,13 ***

***, ** y * representan una significación inferior al 1 %, 5 % y 10 %, respectivamente.

Por último, el grado de integración de las actividades de marketing afecta de forma positiva y significativa sobre el nivel de eficacia percibida en la relación entre marketing y el resto de las áreas de la empresa. Desde una perspectiva multidimensional, se observa de nuevo que la integración de las actividades de venta es la variable que propicia una mayor variación relativa. En este caso, la aceptación o el rechazo de la hipótesis 8 está también sujeta al tipo de actividad de marketing que se considere.

En términos generales, los resultados del cuadro 8 nos indican que la integración de las actividades de venta, en comparación con el resto de las actividades de marketing, son el factor más importante a la hora de condicionar las dimensiones no estructurales de una organización de marketing. Lo anterior nos ha motivado a investigar qué actividades concretas de venta condicionan en mayor medida a la organización. El cuadro 9 recoge precisamente el análisis de los coeficientes de correlación entre cada ítem del factor «actividades de venta» y las distintas dimensiones no estructurales de una organización de marketing.

En el cuadro 9 se aprecia que el «diseño de los canales de distribución», la «formulación de la estrategia de promoción de ventas» y la «formulación de la estrategia

¹³ La tabla recoge los valores de los coeficientes y la significación estadística de las variables explicativas.

CUADRO 9.—Coeficientes correlación simple

	PMK	CONFLIC	EFICAC
TACEQVEN	0,2484 ***	-0,1320 *	0,0785
DISCONVE	0,2684 ***	-0,2064 ***	0,1833 **
ARGUVENT	0,2356 ***	-0,1961 **	0,1608 **
DISCADIS	0,3981 ***	-0,3351 ***	0,2584 ***
ESTPROMO	0,3926 ***	-0,3217 ***	0,3130 ***
FORESPRE	0,4398 ***	-0,3908 ***	0,2501 ***

***, ** y * representan una significación inferior al 1 %, 5 % y 10 %, respectivamente.

gia de precios» son las actividades cuyo nivel de integración/dispersión presenta una mayor correlación con el poder de marketing, con el nivel de conflictos interdepartamentales y con la percepción de la eficacia en la relación entre marketing y el resto de las áreas.

6. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha estado examinando la integración o dispersión organizativa de las actividades de marketing bajo una óptica unidimensional y multidimensional. Fruto del estudio multidimensional se ha observado que la integración de las actividades de marketing presenta un carácter muy heterogéneo, lo que ha permitido explicar mejor el papel que juega el marketing dentro de una organización. Del análisis empírico realizado se desprende que, desde el punto de vista de su integración o dispersión, hay cuatro categorías distintas de actividades en el área de marketing: actividades de «venta», de «producto», «estratégicas» y de «mercado».

Como vimos anteriormente, las posturas más relevantes en la literatura actual van desde defender la máxima integración de las actividades de marketing, hasta proponer la total dispersión de dichas actividades en la empresa y, por tanto, la práctica desaparición del área de marketing. Los resultados obtenidos en nuestra investigación nos llevan a formular una postura intermedia sobre el nivel adecuado de integración de las actividades de marketing.

Siguiendo las recomendaciones de TULL *et al.* (1991), hemos examinado la integración organizativa de las actividades de marketing bajo una óptica multidimensional, lo que nos ha llevado a conclusiones muy dispares. Una de las principales conclusiones de este trabajo radica precisamente en la constatación de que las actividades de producto configuran la dimensión más sensible a los efectos del entorno externo e interno. El seguimiento de una estrategia genérica (diferenciación o liderazgo en costes), la incertidumbre del mercado, y el que la empresa sea de bienes de consumo fomenta una mayor integración de las actividades de producto; por el contrario, la orientación al mercado y la incertidumbre tecnológica generan una mayor dispersión de dichas actividades. Las actividades de producto son en la actualidad las actividades de marketing en que existe mayor tendencia a crear equipos multifuncionales que gestionen los procesos de creación y desarrollo (CRAVENS *et al.*, 1997). Estos equipos multifuncionales son liderados por marketing, pero su interre-

lación con otras funciones como producción, diseño, o investigación y desarrollo es muy intensa, y resulta crucial para el éxito del proceso (OLSON *et al.*, 1995). La proliferación de esta fórmula organizativa podría explicar también la variabilidad en el grado de integración de dichas actividades.

En el extremo contrario tendríamos las actividades de venta y de mercado. Según nuestra investigación éstas son las actividades de marketing menos afectadas por las variables del entorno. Pudimos constatar que está claramente aceptada la exclusividad en la realización de las actividades de venta por parte del área de marketing, independientemente del grado de orientación al mercado, de la orientación estratégica, del sector y del nivel de incertidumbre del entorno.

Otra importante conclusión de nuestro estudio es que un mismo factor del entorno puede provocar efectos contrarios sobre el grado de integración de cada una de las dimensiones de las actividades de marketing. Así, por ejemplo, el seguimiento por parte de la empresa de una estrategia genérica de diferenciación fomenta una mayor integración de las actividades de venta y de producto, y una menor integración de las actividades estratégicas.

Tal como esperábamos, de nuestra investigación se desprende también que la integración de las actividades de marketing propicia un mayor poder del área de marketing. Concretamente, la integración de las actividades de venta es el factor clave en el poder de marketing. El poder de la función de ventas reside principalmente en el hecho de que dicha función ostenta el protagonismo en la relación con los clientes (MAC HULBERT y PITT, 1996). En este sentido WEBSTER (1997) sostiene que en muchas empresas el marketing es todavía básicamente una función de apoyo a las ventas, y que por tanto, el resto de las actividades de marketing están subordinadas a los dictados de un fuerte departamento de ventas. De lo anterior se deduce que un área de marketing que carece de atribuciones sobre ventas es una área de marketing con poca influencia en la empresa. Precisamente un reciente estudio a cargo de HOMBURG *et al.* (2000) pone de manifiesto que en la actualidad existe una tendencia a dispersar las actividades de venta, alejándolas del departamento de marketing y asignándolas a los departamentos de ventas de la empresa.

Otra destacada conclusión de este trabajo es que separar las funciones de marketing y de ventas es la principal fuente de conflictos entre marketing y el resto de la empresa (WEBSTER, 1997). Desde el punto de vista de la eficacia en la relación entre marketing y el resto de los departamentos, la función más importante es nuevamente la de ventas. Integrar las actividades de ventas en marketing mejora la eficacia percibida en la relación entre marketing y el resto de la empresa.

6.1. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

De nuestro trabajo podemos extraer también algunas implicaciones importantes para la gestión de marketing en la empresa. Una primera es que las actividades de ventas deberían estar lo más integradas posible en el área de marketing. Las investigaciones realizadas ponen de manifiesto que esta integración no siempre se produce (PERCY, 1986; HOMBURG *et al.*, 1999). Nuestra recomendación estaría en la línea de autores como WEBSTER (1997), quien sostiene que las organizaciones de marketing del futuro se estructurarán alrededor de sus principales clientes y mercados, no de sus productos, e integrarán, entre otras, las actividades de ventas. Integrar las activi-

dades de ventas en marketing fomentará sin duda una mayor influencia de dicha área en la empresa, pero sobre todo servirá para reducir los conflictos entre marketing y el resto de la organización, y para mejorar la eficacia en la relación entre marketing y el resto de las funciones. Según MALTZ y KOHLI (2000), el mejor modo de evitar conflictos interdepartamentales pasa por la creación de equipos multifuncionales de trabajo. En este caso deberían ser equipos de marketing y de ventas.

Una segunda implicación relevante para la gestión es la necesidad de adaptar el grado de integración de las actividades de producto a los factores del entorno. Las empresas más orientadas al mercado presentan una mayor dispersión de dichas actividades. A mayor incertidumbre tecnológica mayor dispersión de las actividades de producto. De lo anterior deducimos que el establecimiento de equipos multifuncionales para gestionar los procesos de creación, desarrollo y modificación de productos y envases es especialmente recomendable para las empresas más orientadas al mercado o para las que se encuentren en entornos con una elevada incertidumbre tecnológica (MALTZ y KOHLI, 2000).

Una tercera implicación para la gestión es la conveniencia de integrar en marketing las actividades de mercado (la investigación de mercados, la segmentación de mercados y la estrategia de publicidad), especialmente en situaciones de incertidumbre tecnológica. La dispersión de dichas actividades es una de las causas más relevantes de aparición de conflictos interdepartamentales, y genera también una menor eficacia en la relación entre marketing y el resto de la empresa.

6.2. LIMITACIONES DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

Somos conscientes de que nuestra investigación presenta varias limitaciones. En primer lugar el hecho de que hayamos utilizado una muestra de empresas grandes comporta que las conclusiones no puedan extrapolarse a empresas de otras dimensiones. Del mismo modo, al haber dirigido nuestro estudio a empresas industriales las conclusiones resultan difíciles de generalizar a todo tipo de empresas como, por ejemplo, las de servicios.

Como limitación también cabría mencionar que, si bien hemos analizado relaciones causales, al no haber desarrollado un análisis longitudinal, no podemos afirmar claramente la dirección de la causalidad existente. Para ello haría falta realizar estudios complementarios que nos permitieran identificar sin lugar a dudas cuáles son antecedentes y cuáles consecuencias.

Finalmente, otra posible limitación surgiría del hecho de que se haya entrevistado a sólo un individuo por empresa. Asimismo, el hecho de que, si bien pretendíamos que éste fuera siempre el primer ejecutivo, a veces nos ha respondido al cuestionario otro cargo inferior.

6.3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Como principal línea de investigación futura proponemos estudiar, siguiendo la recomendación de autores como HOMBURG *et al.* (2000), qué sucede cuando se dispersan las actividades de marketing. Es decir, quién asume la realización de dichas actividades: ¿otros departamentos de la empresa?, ¿un nuevo departamento?, ¿un grupo temporal de trabajo?, etc.

Podría ser interesante profundizar también en el estudio de las variables del entorno que condicionan la integración/dispersión de las actividades de ventas en marketing, y así identificar de qué depende dicha integración o dispersión, cuestión esta que nosotros no pudimos aclarar.

Otra línea de investigación consistiría en realizar el mismo estudio empírico en empresas de diferentes tamaños, o en empresas de servicios, para verificar si las conclusiones obtenidas por nosotros pueden replicarse en otras organizaciones y otros entornos empresariales.

7. Bibliografía

- ACHROL, R. S. (1991): «Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments», *Journal of Marketing*, vol. 55, octubre, pp. 77-93.
- CERVERA, A.; SÁNCHEZ, M., y GIL, I. (1999): «Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas», *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 3, núm. 2, pp. 55-81.
- CRAVENS, D. W.; GREENLEY, G.; PIERCY, N. F., y SLATER, S. (1997): «Integrating contemporary strategic management perspectives», *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 4, pp. 493-506.
- CRITTENDEN, V. L.; GARDINER, L. R., y STAM, A. (1993): «Reducing conflict between marketing and manufacturing», *Industrial Marketing Management*, vol. 22, pp. 299-309.
- DAY, G. S. (1997): «Aligning the organization to the market», *Reflections on the futures of marketing*, D. R. Lehmann y K. E. Jocz, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- DESPRANDÉ, R. (1999): *Developing a market orientation*, Marketing Science Institute, Sage Publications.
- DESS, G. G., y DAVIES, P. S. (1984): «Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 3, pp. 467-488.
- DUNCAN, R. B. (1972): «Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty», *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 313-27.
- FELTON, A. P. (1959): «Making the marketing concept work», *Harvard Business Review*, 37, julio-agosto, pp. 55-65.
- FORD, D. (1990): *Understanding business markets: Interaction, relationships, and networks*, Academic Press, New York.
- GALLUCCI, C. M., y RIVERA, J. (1997): «La implementación del concepto de marketing: Un estudio exploratorio en empresas españolas», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, núm. 1, pp. 25-40.
- GLAZER, R. (1991): «Marketing in an information-intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset», *Journal of Marketing*, vol. 55, octubre, pp. 1-19.
- GONZÁLEZ, A.; VÁZQUEZ, R., y SANTOS, M. (1999): «Resultados de la orientación al mercado: Evidencia empírica en organizaciones no lucrativas», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 19-40.
- GREENLEY, G. (1995): «Forms of market orientation in UK companies», *Journal of Management Studies*, vol. 2, núm. 1, enero, pp. 47-66.
- GREYSER, S. A. (1997): «Janus and marketing: The past, present, and prospective future of marketing», *Reflections on the Futures of Marketing*, D. R. Lehmann y K. E. Jocz editores, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, pp. 1-14.
- GRÖNROOS, C. (1990): *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*, MA: Lexington Books, Lexington.

- HAN, J. K.; KIM, N., y SRIVASTAVA, R. K. (1998): «Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?», *Journal of Marketing*, vol. 62, octubre, pp. 30-45.
- HICKSON, D.; HINNIGS, C. R.; LEE, C. A.; SCHNECK, R. E., y PENNING, J. M. (1971): «A strategic contingencies theory of intraorganizational power», *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 216-279.
- HISE, R. T. (1965): «Have manufacturing firms adopted the marketing concept?», *Journal of Marketing*, vol. 29, julio, pp. 9-12.
- HOMBURG, C.; WORKMAN, J. P., Jr., y KROHMER, H. (1999): «Marketing's influence within the firm», *Journal of Marketing*, vol. 63, abril, pp. 1-17.
- HOMBURG, C.; WORKMAN, J. P., Jr., y JENSEN, O. (2000): «Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 4, pp. 459-478.
- JAWORSKI, B. J., y KOHLI, A. K. (1993): «Market orientation: Antecedents and consequences», *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 3, julio, pp. 53-70.
- KOHLI, A. K., y JAWORSKI, B. J. (1990): «Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications», *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, pp. 1-18.
- KÖSTER, I. (1999): «Propuesta de medición del grado de comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 63-76.
- LLONCH, J. (1993): *Orientación al mercado y competitividad de la empresa*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- LLONCH, J., y LÓPEZ, P. (1999): «Efectos del entorno en la organización de las actividades de marketing», *XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, pp. 155-166.
- MAC HULBERT, J., y PITT, L. (1996): «Exit left center stage? The future of functional marketing», *European Management Journal*, vol. 14, núm. 1, pp. 47-60.
- MALTZ, E., y KOHLI, A. K. (2000): «Reducing marketing's conflict with other functions: The differential effects of integrating mechanisms», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 4, pp. 479-492.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE: *Research Priorities 1996-1998 y 1998-2000*, Cambridge, MA.
- MILLER, D. (1987): «Structural and environmental correlates of business strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 55-76.
- MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- MOORMAN, C., y RUST, R. T. (1999): «The role of marketing», *Journal of Marketing*, vol. 63, núm. especial, pp. 180-197.
- MORRIS, M. H., y PITT, L. F. (1994): «The organization of the future: Unity of marketing and strategy», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 553-560.
- NARVER, J. C., y SLATER, S. F. (1990): «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 4, octubre, pp. 20-35.
- NUNALLY, J. C. (1995): *Teoría psicométrica*, McGraw-Hill, 3.ª ed., México, traducción: Jorge A. Velázquez y revisión técnica: Marquina Terán Guillén.
- OLSON, E. M.; WALKER, O. C. Jr., y RUEKERT, R. W. (1995): «Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness», *Journal of Marketing*, vol. 59, enero, pp. 48-62.
- PEPPER, J., y SALANCIK, G. R. (1974): «Organizational decision making as a political process: The case of a university budget», *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 135-151.
- PIERCY, N. (1986): «The role and function of the chief marketing executive and the marketing department: A study of medium-size companies in the UK», *Journal of Marketing Management*, vol. 1, núm. 3, pp. 265-289.
- PORTER, M. (1980): *Competitive strategy*, The Free Press, New York.

La integración organizativa de las actividades de marketing

- RUEKERT, R. W. (1992): «Developing a market orientation: An organizational strategy perspective», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, pp. 225-245.
- RUEKERT, R. W., y WALKER, O. C. (1987): «Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence», *Journal of Marketing*, vol. 51, enero, pp. 1-19.
- SALANCIK, G. R., y PFEFFER, J. (1977): «Who gets power and how they hold on it: A strategic contingency model of power», *Organizational Dynamics*, vol. 5 (3), pp. 2-21.
- SHAW, V., y SHAW, C. T. (1998): «Conflict between engineers and marketers», *Industrial Marketing Management*, vol. 27, pp. 279-291.
- SNOW, C. C., y HREBINIAK, L. G. (1980): «Strategy, distinctive competence, and organizational performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, junio, pp. 317-336.
- STARR, R. G., Jr., y BLOOM, P. N. (1994): «The power relationship of brand managers», *Marketing Letters*, vol. 5, núm. 3, pp. 211-223.
- TULL, D. S.; COOLEY, B. E.; PHILLIPS, Jr., M. R., y WATKINS, H. S. (1991): *The organization of marketing activities of american manufacturers*, Working paper núm. 91-126, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- VAN DE VEN, A. H., y FERRY, D. L. (1980): *Measuring and assessing organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- VARADARAJAN, R. P. (1992): «Marketing's contribution to strategy: The view from a different looking glass», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, otoño, pp. 335-343.
- VARELA, J. A., y CALVO, A. (1998): «Comportamiento orientado por el mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados. Una investigación empírica», *Información Comercial Española*, núm. 774, noviembre, pp. 37-52.
- VECIANA, J. M., y LLOÑCH, J. (1982): «El product manager en España: Investigación empírica», *Esic Market*, vol. 37, enero-abril, pp. 49-96.
- WALKER, O. C., y RUEKERT, R. W. (1987): «Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework», *Journal of Marketing*, vol. 51, julio, pp. 15-33.
- WEBSTER, F. E., Jr. (1981): *Industrial Marketing Strategy*, 3.ª ed., John Wiley and Sons, New York.
- WEBSTER, F. E., Jr. (1992): «The changing role of marketing in the corporation», *Journal of Marketing*, vol. 56, octubre, pp. 1-17.
- WEBSTER, F. E., Jr. (1997): «The future role of marketing in the organization», *Reflections on the Futures of Marketing*, D. R. Lehmann y K. E. Jocz editores, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, pp. 39-66.
- WORKMAN, J. P. Jr.; HOMBURG, C., y GRUNER, K. (1998): «Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants», *Journal of Marketing*, vol. 62, julio, pp. 21-41.

Joan Llonch Andreu y M.ª Pilar López Belbeze

ANEXO 1.—Escala de medición
(Escala Likert de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 7 "Totalmente de acuerdo")

A. «ORIENTACIÓN AL MERCADO»	
1. Los vendedores intercambian regularmente información sobre la actividad de la competencia.	9. Nuestras estrategias de negocio van dirigidas a conseguir más valor para los clientes.
2. La empresa fija regularmente objetivos dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes.	10. La empresa mide de forma frecuente y sistemática el grado de satisfacción de los clientes.
3. La empresa responde de forma rápida a las acciones de la competencia.	11. La empresa da una gran importancia al servicio postventa.
4. La empresa hace un seguimiento permanente del nivel de compromiso en la satisfacción del cliente.	12. La alta dirección analiza y discute los puntos fuertes y débiles de la competencia.
5. Los directivos de los distintos departamentos visitan regularmente a los clientes.	13. Los directivos de la empresa conocen la manera de conseguir que cada uno de los empleados contribuya a crear más valor para los clientes.
6. La información acerca de nuestros clientes fluye libremente a través de toda la empresa.	14. La empresa fija objetivos de captación de clientes en aquellos mercados en los que disponemos de ventajas competitivas.
7. Para el logro de ventajas competitivas la empresa se basa fundamentalmente en el conocimiento de las necesidades de los clientes.	15. Las distintas divisiones de la empresa comparten recursos entre sí.
8. Todas nuestras áreas funcionales actúan de manera integrada para satisfacer las necesidades de los clientes.	
B. «ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA»	
B1. ESTRATEGIA DIFERENCIACIÓN	B2. ESTRATEGIA LÍDER EN COSTES
1. La empresa introduce regularmente nuevos productos en el mercado.	1. La empresa realiza un esfuerzo continuo para reducir los costes de producción.
2. Nuestros productos se diferencian claramente de los productos de la competencia.	2. La empresa realiza un esfuerzo continuo para modernizar las instalaciones productivas.
3. La empresa dispone de una amplia línea de productos.	3. La empresa realiza un esfuerzo continuo para mejorar la productividad de las plantas de producción.
4. La empresa utiliza regularmente la investigación de mercados.	4. La empresa realiza un esfuerzo constante para operar cerca del nivel óptimo de producción.
C. «INCERTIDUMBRE ENTORNO»	
C1. INCERTIDUMBRE MERCADO	C2. INCERTIDUMBRE TECNOLÓGICA
1. En nuestro sector las preferencias de los clientes son muy cambiantes.	1. En nuestro sector la tecnología es muy cambiante.
2. Nuestros clientes están siempre buscando nuevos productos.	2. En nuestro sector los cambios tecnológicos ofrecen buenas oportunidades de mercado.
3. Nuestros productos tienen demanda de muchos clientes nuevos.	3. En nuestro sector ha habido recientemente innovaciones de producto fruto de avances tecnológicos.
4. Los nuevos clientes acostumbran a tener necesidades muy distintas de los antiguos clientes.	4. Resulta complicado pronosticar cómo será la tecnología en nuestro sector dentro de dos años.

La integración organizativa de las actividades de marketing

ANEXO 1.—*Escalas de medición*
(Escala Likert de 1 "Totalmente en desacuerdo" a 7 "Totalmente de acuerdo")

D. «PODER ÁREA DE MARKETING»
1. El área de marketing tiene un gran poder en el seno de la empresa. 2. El área de marketing dispone de gran autoridad dentro de la empresa.
E. «NIVEL CONFLICTOS MARKETING Y RESTO»
1. Todas las áreas de la empresa están plenamente de acuerdo con los objetivos que marca el área de marketing. 2. Todas las áreas de la empresa están plenamente de acuerdo con el trabajo que realiza marketing. 3. Todas las áreas de la empresa están plenamente satisfechas con la relación existente entre ellas y el área de marketing. 4. Durante los últimos seis meses ha habido áreas de la empresa que se han dedicado a obstruir la tarea de marketing. 5. Durante los últimos seis meses se han producido numerosas disputas entre el área de marketing y el resto de la empresa.
F. «PERCEPCIÓN EFICACIA RELACIÓN MARKETING Y RESTO»
1. Durante los últimos seis meses todas las áreas de la empresa han llevado a cabo satisfactoriamente todos sus trabajos en relación con el área de marketing. 2. Durante los últimos seis meses el área de marketing ha llevado a cabo satisfactoriamente todos sus trabajos en relación con el resto de las áreas de la empresa. 3. Las relaciones existentes entre el área de marketing y resto de las áreas de la organización son actualmente muy rentables para la empresa. 4. Usted está plenamente satisfecho de la relación existente durante los últimos seis meses entre marketing y el resto de las áreas de la empresa.