

EVOLUCIÓN DEL MARKETING HACIA LA GESTIÓN ORIENTADA AL VALOR DEL CLIENTE: REVISIÓN Y ANÁLISIS

MARKETING EVOLUTION TOWARDS THE MANAGEMENT ORIENTED TO THE CUSTOMER VALUE: REVIEW AND ANALYSIS

LESLIER MAUREEN VALENZUELA FERNÁNDEZ^{1*}, JESÚS GARCÍA DE MADARIAGA
MIRANDA² Y MARÍA FRANCISCA BLASCO LÓPEZ²

¹Departamento de Administración y Auditoría. Facultad de Ciencias Empresariales.
Universidad del Bío-Bío. Concepción, Chile.

²Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Universidad Complutense de Madrid. España.

*Autor para correspondencia: lvalenzu@rayen.face.ubiobio.cl / lesliermaureen@yahoo.es

RESUMEN

El marketing no es una actividad reciente, puesto que abarca tareas que han existido siempre y que han sido asumidas de distintas maneras, en cualquier sistema basado en el intercambio voluntario. No obstante, el marketing como disciplina empresarial es relativamente nuevo, como consecuencia de los cambios producidos en la estructura y competencia de la industria. Esto exige a las empresas una orientación al mercado con énfasis en la implementación de acciones de marketing proactivas, ya que en el mediano y largo plazo sólo serán rentables las compañías que mejor satisfagan las necesidades y exigencias de los consumidores. Por esta razón, las recientes generaciones empresariales toman conciencia de que cada vez son menos rentables las estrategias dirigidas a mercados masivos, siendo fundamental el marketing orientado al mercado y a la relación con el cliente para desarrollar una oferta más personalizada y flexible que permita alcanzar mayores niveles de rentabilidad. Por medio de una exhaustiva revisión y análisis de la literatura académica y empresarial, este estudio aporta una visión teórica y práctica sobre los enfoques y aspectos estratégicos del proceso del marketing hacia la gestión del valor del cliente y sus implicaciones para el desempeño de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Marketing orientado al mercado, marketing relacional, gestión del valor del cliente, rentabilidad y desempeño empresarial.

ABSTRACT

Marketing is not a recent activity since it includes tasks that have always existed and have been carried out in different ways, in any system based on voluntary exchange. Nevertheless, marketing as a business discipline is relatively new as a consequence of the changes, which have taken place in the structure and competition of industry. It requires companies to develop a market orientation with emphasis on the implementation of proactive marketing actions, since in the medium and long term only the companies that better satisfy the needs and requirements of the consumers will be profitable. For this reason, recent business generations are aware that the strategies directed to mass markets are becoming less and less profitable, with marketing oriented to the market and customer relationships being fundamental in developing a more customized and flexible supply that allows major profitability levels to be reached. Through an exhaustive review and analysis of the academic and business literature, this study offers a theoretical and practical vision on the approaches and strategic aspects of the marketing process towards the customer value management and its implications for the company performance.

KEYWORDS: Marketing orientated to the market, relationship marketing, customer value management, profitability and business performance.

Recepción: 30/03/06. Revisión: 30/06/06. Aprobación: 26/10/06.

I. MARKETING Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La aplicación del marketing como metodología empresarial comienza alrededor de los años cincuenta y se convierte en una función primordial dentro de las organizaciones a finales de esta década (Borch, 1957). Durante este período y las décadas siguientes (años 60 y 70) la teoría tradicional del marketing sitúa a la empresa en una posición de adaptación frente a las oportunidades del entorno. Posteriormente, esto cambia argumentando que las estrategias de marketing pueden ser implementadas para modificar el contexto o factores del entorno en el cual una empresa está operando (Zeithaml y Zeithaml, 1984). Es así como en la década de los ochenta se torna fundamental tener una orientación al mercado para el enfoque estratégico de los negocios, alcanzando un conocimiento profundo del entorno interno (empleados, capacidad de gestión, recursos financieros, capital intelectual, etc.) y externo (proveedores, distribuidores, competencia, clientes, comunidad, instituciones financieras, etc.) con el propósito de anticiparse a los cambios del ambiente, principalmente a las necesidades cada vez más exigentes y variables de los distintos segmentos de mercados.

Según Kohli y Jaworski (1990), la orientación al mercado es definida como la interacción entre las siguientes actividades: todas las empresas deben generar un sistema de información de mercado que facilite tener conocimiento sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes; difusión del conocimiento sobre el mercado a los distintos niveles de la empresa, y, basado en el conocimiento del mercado, la organización debe implementar acciones estratégicas que respondan a las necesidades y preferencias actuales y futuras del mercado. Y, acorde a Slater y Narver (1995), esta orientación es explicada como la cultura que, por una par-

te, atribuye prioridad a la rentabilidad de largo plazo y a mantener un valor superior para los clientes, considerando al mismo tiempo el interés de la empresa y que, por otra, establece las normas para el desarrollo de las líneas de acción de la organización y de la información del mercado.

Bajo este contexto, es necesario aclarar que, si bien los conceptos de orientación al mercado (*market orientation*) y de orientación al marketing (*marketing orientation*) están muy relacionados, son diferentes. En general, existe consenso de que la orientación al mercado implica una cultura organizacional (Michael, 1982; Shapiro, 1988; Deshpandé *et al.*, 1989; Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1995) comprometida de manera sistemática para crear valor a los clientes y que además está orientada permanentemente a la competencia, proveedores, distribuidores, medio ambiente y en general a todos los agentes de la cadena de valor, incluyendo la empresa en cuestión.

Por lo tanto, la orientación al mercado es considerada una filosofía empresarial (Lichtenthal y Wilson, 1992) donde el marketing deja de ser una función para llegar a ser una forma de hacer negocios (McKenna, 1994). Desde este punto de vista, es posible deducir que la orientación al mercado surge como la “confluencia de dos corrientes de pensamiento, una proveniente del ámbito de marketing, que trata de centrar a la empresa en la satisfacción de los clientes, y otra con raíces en la dirección estratégica, cuyo punto focal es el análisis competitivo” (Barroso y Martín Armario, 1999).

En cambio, la orientación al marketing es entendida como la aceptación del concepto del marketing, el cual es considerado como una filosofía en sí mismo, incluido en la estructura de la organización. En este sentido, el concepto de marketing constituye una manera separada de pensar acerca de la organización, sus productos y sus clientes. La orientación al marketing, al contrario, se

dedica a proveer los pasos necesarios para desarrollar esta filosofía en la compañía (Es-teban *et al.*, 2002). Dicho de otro modo, el marketing ha de guiar a todos los empleados de la firma en la consecución de una cultura empresarial orientada al mercado y, especialmente, centrada en el consumidor para crear y ofrecer un valor superior que satisfaga plenamente las necesidades del cliente.

II. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Un sinnúmero de investigaciones realizadas en marketing han estudiado la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (Jaworski y Kohli, 1993; Han *et al.*, 1998; Pulendran *et al.*, 2000; Harris, 2001, entre otros). Muchos de estos estudios señalan que la intensidad con la que la empresa se orienta al mercado en el largo plazo determina sus resultados económicos y competitivos, ya que este enfoque estratégico de negocio permite desarrollar una mayor capacidad de reacción ante los cambios del entorno. Sin embargo, el efecto de la orientación al mercado sobre la rentabilidad del negocio es más bien indirecto (Pelham, 2000), siendo necesario estudiar el efecto directo entre otras dimensiones, como la eficacia de las estrategias de marketing y la rentabilidad del negocio. Estas dimensiones pueden ser evaluadas por su capacidad de aumentar la retención de clientes rentables para la empresa y por medio de indicadores de rentabilidad (ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), ROA (*Return On Assets*), etc.), respectivamente.

III. MARKETING RELACIONAL

La orientación al mercado y, por ende, el marketing orientado al mercado, tiene reci-

procidad con el marketing relacional, puesto que la palabra clave en la dimensión ideológica de todos estos enfoques es la *relación*, entendida como “la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes gracias a la existencia de vínculos económicos o sociales entre ellas para lograr un beneficio mutuo” (San Martín, 2003). Los orígenes del marketing de relaciones están vinculados con tres líneas de investigación: El IMP Group (Industrial and International Marketing and Purchasing) (Hakansson, 1982), la Escuela Nórdica de Servicios (Berry y Parasuraman, 1993) y la Economía de las Relaciones con el Consumidor. Esta última procede, por una parte, de la teoría de los costes de transacción (perspectiva económica) y, por otra, de las teorías sobre la elección del consumidor (perspectiva comportamental) (Gómez *et al.*, 2000).

Berry (1983) afirma que el “marketing de relaciones consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente”. Posteriormente, surgen varias definiciones aportadas por Grönroos (1989), Morgan y Hunt (1994), Sheth y Parvatiyar (1995), Gummesson (1996), Alet (2000) y American Marketing Association (2004), entre otros. Esta última define al marketing relacional como “una función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés”. De esta manera, se enriquece la definición de Berry aportando una visión más de largo plazo y considerando todas las partes involucradas en la creación e intercambio de valor. Morgan y Hunt (1994) consideran que la creación de valor debe estar orientado a la asociación con proveedores y distribuidores, a la creación de alianzas horizontales con otras empresas con el fin de que exista colaboración y no sólo competencia y a la asociación con clientes. Efectivamente, el eje

central del marketing de relaciones es retener a los clientes rentables a través de la venta de nuevos productos (*cross-selling*) y con más margen (*up-selling*), poniendo el énfasis en el buen trato al cliente, puesto que esto es difícil de imitar por la competencia y cada experiencia en la relación entre la empresa y su cliente es única.

IV. MARKETING CON ENFOQUE EN LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES

Como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en tecnología, la orientación al mercado y el marketing relacional convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes (*Customer Relationship Management, CRM*). Si bien este concepto posee un sinnúmero de definiciones como compañías que han intentado su implantación (Bigham, 2001), hay una definición aportada por Reinartz *et al.* (2004) que merece ser aludida, ya que está enfocada a la generación de valor para la relación entre el cliente y la empresa. Esta definición describe el CRM como “un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones”.

Se puede deducir que este paradigma sitúa al cliente en el centro de todo el negocio y la gestión integrada de la relación con él se yergue como estrategia básica de supervivencia y crecimiento. Al centrarse en el cliente, éste pasa a estar por delante de los procesos internos de la organización y la forma en que el cliente quiere interactuar con ella es lo prioritario, y no al contrario. De esta manera el “actuar para el cliente” pasa a ser substituido por “actuar con el cliente” y en ello, los medios de comunicación y contac-

to, obviamente, pasan a ser cruciales (Pérez del Campo, 2001). Efectivamente, el CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación (Renart, 2004).

Por esta razón, la notable evolución de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTICs) ha sido un factor clave para el desarrollo del CRM. Las tecnologías de la información (bases de datos relacionales, *software* de análisis, multimedia, etc.) y los desarrollos en inteligencia artificial han abierto importantes expectativas que simplemente no existían en el pasado. El *data warehouse*, el *data mining* y la respuesta personalizada al cliente permiten a las organizaciones diseñar productos que cubren las necesidades esperadas de cada cliente. Además, los nuevos medios, como la *World Wide Web*, agilizan la comunicación de cualquier organización con sus clientes de una manera personalizada (García de Madariaga, 2002a). Con estas estrategias, sistemas, soluciones, procesos y tecnologías las organizaciones buscan la forma de realizar acciones de fidelización sobre los clientes de más interés, maximizando la rentabilidad de los recursos disponibles. Pero para la correcta planificación, implantación y gestión de un sistema CRM es imprescindible tener claro los objetivos estratégicos que se persiguen. El enfoque predominante es la orientación al mercado, puesto que el carácter sostenible de la orientación al mercado como ventaja competitiva deriva del hecho de su dificultad de imitación, y de la posibilidad de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de las estrategias (Martín Armario y Cossío Silva, 2001).

No obstante, muchas empresas no han logrado el éxito esperado con la implanta-

ción de una estrategia de CRM y otras han obtenido un rotundo fracaso debido a diversos errores cometidos por los directivos y en general por todos los empleados implicados en la implantación y desarrollo del proyecto de CRM. Rigby *et al.* (2002) señalan que los errores más habituales en la implantación de un sistema de CRM se pueden clasificar en cuatro categorías: Decisiones estratégicas, de gestión, tecnológicas y de marketing. Con relación a lo anterior, la cantidad y calidad de los datos e información se tornan imprescindibles, pues son la base de la elaboración de los diagnósticos previos para la toma de decisiones. No ser consciente de los problemas de calidad más recurrentes o no tomar medidas para solucionarlos puede arrojar como consecuencia el deterioro de imagen de la marca, devoluciones o contactos no válidos, confusión en los perfiles de clientes y cálculo erróneo de su valor. Todo esto supone para las empresas mayores costes y menor eficacia y rentabilidad de sus acciones de marketing. Además, una estrategia de CRM implica un proceso dinámico y no estático en el tiempo, puesto que ésta debe adaptarse a los cambios del entorno (preferencias y comportamientos de compra de los clientes, acciones de la competencia, avances de la tecnología, etc.) para apoyar a la toma de decisiones, sin olvidar que al final es el recurso humano de la compañía el que posee la capacidad de gestión e innovación para satisfacer los requerimientos del cliente y lograr en definitiva su rentabilidad.

V. ENFOQUE DE GESTIÓN ORIENTADO AL VALOR DEL CLIENTE

La creciente y sofisticada cartera de clientes que confrontan las empresas y el entorno caracterizado por mercados maduros con productos de ciclos de vida cada vez más

cortos, exige a las empresas mantener a los clientes fieles a la organización para poder sobrevivir, tratando que los clientes realicen el mayor número de operaciones posibles con la compañía (v.gr. a través de la venta cruzada), y evitando que sean compartidos con otras entidades rivales (García de Madariaga, 2002b). Esto demanda un enfoque de gestión que no sólo implica centrarse en el conocimiento y valor del cliente para la toma de decisiones estratégicas de marketing, sino que va mucho más allá.

El CRM involucra una nueva visión de futuro de la gestión empresarial y de marketing que está apuntando no sólo en comprender y conocer el valor del cliente con el objeto de mantener relaciones duraderas, sino que, además, se está orientando a optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value, CLV*) basando su gestión en el concepto de cliente como un activo (*Customer Asset, CA*). Por ende, se considera que el valor de la empresa en el largo plazo está determinado, en su mayor parte, por el valor de toda su cartera de clientes actuales y potenciales, cuya denominación anglosajona es *Customer Equity (CE)*.

Bajo este escenario de gestión es lógico referirse al nuevo enfoque del CRM como la gestión del valor del cliente (*Customer Value Management, CVM*). El CVM presenta una mayor perspectiva de gestión de beneficios, con una clara orientación hacia el valor del cliente "*customer value orientation*", fundamentada en la premisa de que los recursos son escasos y, por ende, deben ser cuidadosamente asignados a los clientes con mayor valor para la empresa, ya que son éstos los que dirigen el éxito del negocio.

VI. CONCLUSIONES

La filosofía de gestión empresarial y de marketing orientado al valor del cliente está bajo

el paraguas de la orientación al mercado y del marketing relacional. Esto exige a las empresas, en primer lugar, replantear su cultura, visión y objetivos organizacionales y, en segundo lugar, adaptar su estructura, procesos y capacidades de gestión a este nuevo enfoque de negocio, para que exista un apoyo real a las estrategias de marketing, ventas y servicio.

A este respecto, se puede afirmar que el punto de partida es el compromiso de los directivos de la empresa, ya que la dirección cumple un rol fundamental para sensibilizar, persuadir, comunicar y gestionar el cambio de enfoque centrado en el valor del cliente.

El propósito de este enfoque de gestión es predecir cómo las acciones de marketing pueden afectar el CLV, estimando la duración y el valor probable de la relación entre el cliente y la empresa en el largo plazo y su efecto sobre el CE. Es decir, las inversiones de marketing no sólo deben contribuir a generar utilidades en el corto plazo, sino, más bien, deberían proveer un potencial de utilidades crecientes y sustentables en el largo plazo.

Por otra parte, este enfoque contribuye en gran medida a la teoría y práctica del marketing, ya que el CE se ha convertido en la principal métrica guía que regirá el nuevo rol del marketing al nivel de toda la organización, para contribuir financieramente al valor de la compañía y evaluar cuantitativamente las decisiones de marketing en el tiempo. Además, el CE es útil para ser aplicado a medidas financieras como el análisis del valor económico (*Economic Value Analysis, EVA*), el retorno sobre los activos (*Return on Assets, ROA*) o el retorno sobre la inversión (*Return on Investment, ROI*), facilitando de esta forma la evaluación de las inversiones de marketing con respecto al desempeño global de la empresa.

Por consiguiente, la gestión del CE permitirá a las compañías anticiparse de mejor manera a las necesidades, preferencias y com-

portamientos de compra de sus clientes actuales y potenciales, implantando estrategias de marketing proactivas con mayor precisión y acierto para conseguir una mayor rentabilidad del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALET, J. (2000): Marketing relacional. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- AMA (2004): Marketing redefined. American Marketing Association. Marketing News, September: 17-18.
- BARROSO, C. y MARTÍN ARMARIO, E. (1999): La orientación al mercado: presentación. Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5 (3): 11-19.
- BERRY, L. L. (1983): Relationship marketing. L. L. Berry, G. L. Shostack y G. D. Upah (Editors). Emerging Perspectives of Service Marketing. American Marketing Association, Chicago IL: 25-38.
- BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1993): Building a new academic field—the case of service marketing. Journal of Retailing, Vol. 69 (1): 16-30.
- BIGHAM, J.B. (2001): Trained a relationship. ABA Bank Marketing, December: 14-19.
- BORCH, F. (1957): The marketing philosophy as a way of business life: the marketing concept its meaning to management. American Management Association, Marketing Series. Vol.99: 11-23.
- DESHPANDÉ, R. FREDERIK, W. y WEBSTER, Jr. (1989): Organizational culture and marketing: defining the research agenda. Journal of Marketing, Vol. 53 January: 3-15.
- ESTEBAN, A.; MILLAN, A.; MOLINA, A. y MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2002): Market orientation in service: a review and analysis. European Journal of Marketing, Vol. 36 (9/10): 1003-1021.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J. (2002a): Cambios en la cadena de valor de la distribución de servicios turísticos ante los nuevos desarrollos tecnológicos. Distribución y Consumo, monográfico sobre Comercio y Turismo N°61, enero-febrero: 51-59.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J. (2002b): Orientación al mercado, marketing relacional y gestión de relaciones con clientes: estudio de la

- interrelación existente entre tres aspectos de un mismo fenómeno. XVI Congreso Nacional, XII Hispano Francés AEDEM, Alicante.
- GÓMEZ, J. T.; BELLO, L. y CERVANTES, M. (2000): Del marketing de relaciones al marketing postmoderno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9 (3): 113-124.
- GRÖNROOS, C. (1989): Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 23 (1): 52-60.
- GUMMESSON, E. (1996): Relationship marketing and imaginary organisations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, Vol. 30 (2): 31-44.
- HAKANSSON, H. (1982): An interaction approach. In HAKANSSON, H., University of Uppsala (ed) *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Chichester: John Wiley & Sons, pp. 10-26.
- 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 October: 30-45.
- HARRIS, L. (2001): Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management Studies*, Vol. 31 (1): 17-43.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A. K. (1993): Marketing orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. Vol. 57 July: 53-76.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B.J. (1990): Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54 April: 1-18.
- LICHTENTHAL, J. D. y WILSON, D. T. (1992): Becoming market oriented. *Journal of Business Research*, Vol. 24: 191-207.
- MARTÍN ARMARIO, E y COSSÍO SILVA, J (2001): La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de Gestión* Vol. 1 (1) febrero: 33-64.
- McKENNA, R. (1994): Marketing de relaciones. *Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*. Vol. 26, Barcelona: Paidós empresa, 366p.
- MICHAEL E. (1982): Marketing muscle. *Business Horizons*, May-June: 63-74.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54 October: 20-35.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58 July: 20-38.
- PELHAM, A. (2000): Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 (1): 148-168.
- PÉREZ DEL CAMPO, E. (2001): e-CRM: Aplicación de los nuevos medios a la gestión de la relación con el cliente. IV Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte, aplicadas al Marketing, UCM, Facultad de CC.EE. y EE, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Somosaguas Madrid: 65-78.
- PULENDRAN, S.; SPEED, R. y WIDING, R. (2000): The antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian Journal of Management*, Vol. 25(2): 119-143.
- REINARTZ, W.; KRAFFT M.; y HOYER, W. (2004): The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI August: 293-305.
- RENART, L. (2004): CRM: tres estrategias de éxito. Edición: Gemma Tonijuan. Documento en http://www.iese.edu/en/files/6_13439-pdf obtenido en abril 2005.
- RIGBY, D. K., FREDERICK F. R. y SCHEFTER, P. (2002): Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, Vol. 80 (2) February.
- SAN MARTÍN S. (2003): La relación del consumidor con las agencias de viajes. En UNIVERSIDAD DE BURGOS (ed) Edición 1, Burgos: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Burgos. ISBN: 84-95211-76-9.
- SHAPIRO, B. (1988): What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, Vol. 66: 119-125.
- SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (1995): Relationship marketing in consumers markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23(4): 255-271.
- SLATER, S.E. y NARVER, J (1995): Market orientation and the learning organisation. *Journal of Marketing*, Vol. 59 July: 63-74.
- ZEITHAML, C. P. y ZEITHAML V. A. (1984): Environmental management: revising the marketing perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 48 spring: 46-53.