

LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING EN LA EMPRESA.

FELIPE SERRATO AMORTEGUI

RUBEN HUERTAS GARCÍA

fserraam7@alumnes.ub.edu

rhuelas@ub.edu

Universitat de Barcelona

RESUMEN

La función del departamento de Marketing en las empresas, visto a través de la literatura, ha tenido una clara consideración estratégica, siendo parte fundamental de las empresas que tienen orientación hacia el mercad. En contraste, también en los últimos años tanto en la literatura como en la prensa se ha manifestado la perdida de influencia dentro de las compañía, perdiendo esta posición estratégica, alejándose de las decisiones trascendentales de las compañía, pasando a un papel mas táctico e, incluso, otros departamentos están asumiendo funciones típicas de marketing. Este estudio busca ver la percepción del departamento de marketing dentro de la empresa española, su relación con el grado de orientación de mercado que tienen éstas y comparar estos resultados con otros estudios similares realizados en otros países desarrollados.

Palabras clave:

Función de Marketing, Orientación al mercado, recursos y capacidades de marketing, desempeño, departamento de Marketing en España.

Introducción

Desde los inicios de la gran empresa el departamento de marketing ha tenido una función importante dentro de la estrategia de las organizaciones, lo cual ha sido ampliamente estudiado académicamente dentro de la literatura en los últimos años (Day, 1992; Tedlow 1993, Srivastava, 2001). A pesar de esto, en los últimos años se ha evidenciado tanto en la literatura académica como en la prensa en general que el marketing esta tomando una función más secundaria en la empresa, lo que contrarresta su influencia estratégica dentro de la organización (Leeftang 2004; Seth, Sisodia 2005; Webster, Malter, y Ganesan 2005 Nath y Mahajan 2008). Los objetivos que persigue este estudio es conocer cuál es la visión que tienen las empresas españolas en relación a la influencia del departamento de marketing en sus estrategias, lo mismo que encontrar la relación que hay de esta influencia con la orientación hacia el mercado y su relación con el desempeño de la organización. Las conclusiones obtenidas en el contexto español servirán también para contrastarlas con resultados de estudios similares en otros países desarrollados

La visión actual

La importancia estratégica del departamento de marketing

El marketing históricamente ha estado ligado con la consolidación de la empresa moderna, al remitirnos al final del siglo XIX, las empresas comenzaban a crecer cada vez mas, beneficiándose de los nuevos adelantos en transporte y comunicaciones, lo que permitía llegar más rápido y eficientemente a los clientes, incluso en lugares donde décadas antes era practicante imposible de llegar de forma fácil. La aparición de economías de escala y de velocidad (Chandler 2008) va a permitir que los consumidores puedan adquirir más fácilmente los productos que necesitan, ya sea en grandes almacenes, almacenes de cadena o por correo. Toda esta evolución hace que también los sistemas administrativos de estas empresas cambien, creándose estructuras jerárquicas donde ejecutivos capaces se encargaban de las funciones particulares que necesitaba la empresa, se vio como se fueron creando los departamentos como contabilidad y costos, ventas, compras, personal, etc. Todos éstos adquiriendo importancia. cada vez más grande, dentro de la empresa. El marketing también hace su aparición, ya que muchas empresas comenzaban a comercializar con sus propias marcas, Coca-Cola comienza operaciones en 1886, lo mismo Johnson y Johnson. Procter and Gamble, a pesar de ser fundada en 1837, solo hasta 1879 tendrá en cuenta estrategias relacionadas con mercadeo (Tedlow 1993). Todas estas empresas comienzan a consolidar departamentos encargados de la publicidad y de la imagen de sus productos, con presupuestos cada vez más grande, teniendo en cuenta que la percepción del consumidor de sus propios productos y de su marca influía mucho en sus volúmenes de rotación y de ventas, además de diferenciarlos claramente de sus competidores. Ya en el siglo XX, cada vez aparecen mas compañías dentro del mercado y el departamento de marketing estaba siempre presente dentro de los organigramas de las empresas, como una división de primer orden, dándole una estrategia claramente estratégica dentro del negocio, incluso como una función “dominante”.

Dentro de los estudios recientes sobre empresa se proponen teorías que buscan comprender su comportamiento y como éste puede llegar a que sus resultados sean sostenibles en el tiempo, una de las más aceptadas en este contexto es la de la visión de recursos y capacidades (Barney, 1991; Srivastava 2001), esta versa sobre el objetivo organizacional que las empresas deben tener, que es encontrar las ventajas competitivas y cómo las pueden tener de forma permanente en el tiempo. Esto se logra a través de ciertos recursos que tienen como función dentro de la organización crearle valor a los stakeholders (accionistas, clientes, empleados, etc), estos recursos deben tener ciertas características como se valiosas, escasas, inimitables e insustituibles (Barney, 1991), si cumplen con esto se convierten en estratégicos, por lo cual adquieren una dimensión de gran relevancia dentro de la organización. Aquí es relevante la importancia de la habilidad que empresa en el sentido de organizar sus recursos para la producción de bienes o servicios que les permita establecer una ventaja competitiva (Barney, 1991; Wenwrfelt 1984;

Penrose 1959). Desde esta visión estratégica el departamento de marketing está inmerso también dentro de aquellos recursos que son estratégicos.(Srivastava, 2001) , incluso pueden ser clasificados en dos categorías: relacionales (basados en la confianza y la reputación), como es la relación con clientes ,canales de distribución, socios estratégicos, proveedores; y los de carácter intelectual, basados totalmente en el conocimiento, aquí salen las estrategias comerciales, obtención de información, “know-how” en la introducción de nuevas marcas y nuevos productos en el mercado, habilidades en la administración de la información de los clientes que permita aprovecharse comercialmente (CRM), entre otras.(Srivastava, 2001). Las capacidades que son propias del departamento de Marketing se relacionan directamente con el mercado, tal como la capacidad de segmentar, posicionar y diferenciar los productos o servicios de la compañía de acuerdo con la percepción y el conocimiento que se tiene de los clientes y el mercado. Estos, junto con los demás recursos y capacidades estratégicos dentro de la empresa generan ese valor agregado por el cual los clientes están dispuestos a pagar, creando ventajas competitivas para la organización y sus productos y por consiguiente aumentando el desempeño financiero de la empresa con el aumento de sus ingresos de forma sostenible.(Srivastava, 2001).

Por otro lado y dentro de las estrategias genéricas de Porter (1982) y la ventaja competitiva que cada una ofrece, se puede enmarcar que aquellas empresas que tienen una estrategia de diferenciación o de enfoque por diferenciación, lo que dentro de la competencia industrial con otras empresas resalta la necesidad del posicionamiento competitivo de los productos o servicios, por esto mismo la importancia del departamento de marketing es esencial ya que la percepción del cliente de los atributos que ofrece los productos y servicios que produce la empresa en comparación con la competencia, sin basarse únicamente en el precio. La orientación al mercado es un factor a tener en cuenta en el momento de ver la influencia del departamento de Marketing (Webster, Malter, Ganesan, 2005; Moorman, Rust 1999) ya que se reconoce que aquellas empresas que dentro de su planeación estratégica se encuentra la orientación al cliente y al mercado, el rol del marketing es esencial para obtener resultados que impacten dentro del desempeño global de la empresa.

Incluso se encuentran estudios empíricos como el de Homburg, Workman y Krohmer (1999) quienes, a través de encuestas a empresas de Alemania y Estados Unidos, muestran que el marketing tiene una gran influencia, en un marco de tomar decisiones en un mercado cambiante permanentemente, con estrategias competitivas, además Moorman y Rust, en este mismo año 1999, lograron contrastar también la influencia del departamento de marketing con el resultado financiero, la orientación de la empresa al mercado, administración de la relación con los clientes y , de no dejar olvidar, la creación y lanzamiento de nuevos productos.

La visión antagónica del departamento de Marketing

Actualmente, en el siglo XXI, los ejecutivos del área de marketing se están dando cuenta que muchas de las decisiones que históricamente eran tomadas por ellos, y que tenían un valor estratégico, dentro de la compañía, están siendo tomadas por otras áreas (Seth 2005), los altos directivos, como los CEO's y presidentes de las grandes compañías comienzan a alegar que los ejecutivos de marketing no están pensando como “hombres de negocios” (Verhoef, Leeflang, 2009) por lo que con las decisiones que pueden estar tomando y las estrategias que implementan no compensa la relación costo–beneficio de éstas y cause una destrucción de valor para los propietarios. También se observa una percepción negativa por parte de los consumidores, ya que ellos concluyen que esta cada vez empeorando la labor de la publicidad y de mercadeo, incluso asociándolo con conceptos de manipulación, decepción y molestia (Seth, Sisodia, 2005). Otra apreciación es la falta de ciertas habilidades en los actuales ejecutivos de marketing, como la capacidad de analizar gran cantidad de información operacional y de mercado, sentido “intuitivo” de las motivaciones que tienen los clientes, consumidores y competidores como actores del mercado, y una visión totalmente creativa que permita dar valor añadido a las funciones de la empresa (Webster, Malter, Ganesan, 2005)

El comportamiento actual del mercado, la caída de grandes conglomerados empresariales y la importancia, cada vez mayor, de la información financiera sobre las decisiones que se toman en

la empresa, por parte de los propietarios, ha conducido a un renacer al análisis de retorno. Todo esto está conduciendo a una pérdida de capacidad decisiva de los departamentos de marketing, a una reducción del presupuesto, por la incapacidad de demostrar a los propietarios y/o administradores los beneficios o el retorno que pueden tener sus estrategias. Así, que se ven sometidos a un proceso de filtrado de sus proyectos a través de otros departamentos que no estaban ligados directamente a estas decisiones, como puede ser el departamento de finanzas o ventas, esto puede conllevar a que, de manera progresiva, las marcas vayan debilitándose y el poder de mercado se reduzca (Webster, Malter, Ganesan, 2005).

Propuesta del modelo conceptual

Hipótesis a contrastar.

Los objetivos que persigue este estudio es conocer cuál es la visión que tienen las empresas españolas en relación a la influencia del departamento de marketing en sus estrategias, lo mismo que encontrar la relación que hay de esta influencia con la orientación hacia el mercado y su relación con el desempeño de la organización. Basándose en estos objetivos y en la revisión de la literatura, y teniendo en cuenta la estrategia que tiene la empresa se proponen las siguientes hipótesis:

H1: La orientación al mercado de las empresas esta relacionada positivamente con la función del departamento de Marketing

H2: La innovación, el aprovechamiento de la información del mercado y ofrecerle valor agregado a los clientes están relacionados positivamente con la función del departamento de Marketing.

H3: Una estrategia de liderazgo de costos esta relacionada negativamente con la función del departamento de Marketing

H4: El desempeño de los resultados financieros de la empresa está relacionado positivamente con la función del departamento de Marketing.

Metodología.

Este estudio, por la contextualización teorica y los objetivos que persigue, es de carácter descriptivo y cuantitativo por lo que se propone como metodología para contrastar las hipótesis la utilización de una encuesta dirigida a aquellas empresas en España que cuentan con departamento de Marketing dentro de su organización. La muestra puede ser obtenida de diferentes bases de datos disponibles como las del INE, SEPI, IPUMS, además de las disponibles por la Universidad. Las preguntas contarán con escalas Lickert del 1 al 7 para su evaluación. Las variables utilizadas dentro del estudio se aplicaran dentro de un modelo de regresión, que ayudará a contrastar de forma efectiva las hipótesis anteriormente propuestas.

Las variables propuestas para este estudio se resumen en la siguiente tabla:

TABLA 1
Variables a utilizar dentro del estudio

Variable Propuesta	Ítem dentro de la encuesta
Función financiera y desempeño financiero (Moorman, Rust 1999)	<p>“El departamento de marketing en su firma (1=total desacuerdo; 7=total acuerdo):</p> <ul style="list-style-type: none"> Es efectivo al relacionarse con el desempeño financiero
Estrategia genérica (Porter 1982; Verhoef Leeflang 2009)	<p>Cual de las siguientes afirmaciones describe mas la estrategia de su empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Enfocada a obtener los costos mas bajos del mercado Enfocada a ser mejor en diferentes aspectos que son importantes para el cliente y que lo diferencien de la competencia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en un segmento específico del mercado donde el costo/precio es lo mas importante • Enfoque en un segmento específico del mercado donde los clientes busquen un producto único y determinado y estén dispuestos a pagar un precio determinado por la empresa
Desempeño empresarial (Moorman, Rust 1999)	<p>“En relación con los objetivos de su empresa como es el desempeño de: (1=muy malo;7=muy bueno)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Lealtad de sus clientes • Ventas • Beneficios • Participación de mercado • Manejo de costos
Orientación al mercado (Desphandé, Farerley 1998)	<p>Como califica las siguientes afirmaciones en relación a su empresa (1=total desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuestros objetivos están orientados principalmente a la satisfacción del cliente • Una de nuestras ventajas competitivas se basa en el conocimiento de las necesidades de nuestros clientes • Estamos mas preocupados por el desempeño de la empresa que servir a nuestros clientes • Medimos frecuentemente la satisfacción de nuestros clientes
Conexión del departamento de marketing con el cliente (Moorman, Rust 1999)	<p>“El departamento de marketing en nuestra empresa (1=total desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es efectivo en transformar las necesidades del cliente en nuevos producto • Tiene suficiente conocimiento y habilidad para convertir las necesidades del cliente en especificaciones técnicas de los productos • Muestra como las necesidades del cliente puede influir dentro de la estrategia de la empresa
Percepción de la influencia del departamento de marketing (Moorman, Rust 1999; Verhoef Leeftang 2009)	<p>“El departamento de marketing en nuestra empresa (1=total desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene funciones dentro de la organización que se consideran mas criticas para la estrategia general que otros departamentos • El departamento de marketing tiene mas influencia en la toma de decisiones clave dentro de la organización que otros departamentos
Background del director general de la empresa (Webster, Malter, Ganesan, 2005; Homburg, Workman y Krohmer 1999).	<p>“Los conocimientos básicos del director general de la empresa se relacionan mas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de negocios • Finanzas • Marketing • Ingeniería • Otros

Conclusiones

Las conclusiones que arroje este estudio buscan ser un aporte para la literatura actual sobre este tema, lograr contrastar los resultados de España con estudios similares en otros países, como el de Verhoef et.al. (2009), que contrasta resultados en Alemania, Holanda, Reino Unido, Israel, Estados Unidos, Suecia y Australia; también el estudio de Homburg, Workman y Krohmer (1999), que arroja datos en Alemania y Estados Unidos. También este estudio pretende servir como referencia para estudios posteriores y ser un marco objetivo para las empresas como referencia dentro de las estrategias y decisiones que implementen dentro de sus organizaciones.

Referencias bibliográficas

- BARNEY, J.B (1991). "Firm Resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 15, pgs. 175-190.
- CHANDLER, A. (2008). *La mano visible. La revolución de la gestión en la empresa norteamericana*, Esade Fondo, Ediciones Belloch, Barcelona
- DAY, G. S. (1992), "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20 nº 04, pgs 323-29.
- DESHPANDÉ, R Y FARLEY, J.U (1997), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2 nº 03, pgs 213-232
- GRIFFIN, A Y HAUSER, J.R. (1996), "Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, nº 03, pgs 191-215.
- HOMBURG, C., WORKMAN, J.P Y KROHMER, H (1999), "Marketing's Influence Within the Firm," *Journal of Marketing*, Vol. 63(April), pgs 1-17
- LEEFLANG, S.H. (2004), "Is There a Future for Marketing?", *Holland Management Review*, Vol 74 nº 06, pgs 74-79.
- MOORMAN, C. Y RUST, R.T (1999), "The Role of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol 63 (Special Issue), pgs 180-197
- PORTER, M. (1982). *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental S.A de C.V, pgs. 55-65
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, pgs 65-85
- SETH, J. N. Y SISODIA, R.S (2005) "Does Marketing Need Reform?" en "Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure," *Journal of Marketing*, 69 (October), pgs, 1-25.
- SETH, J. N. Y SISODIA, R.S (2005) A Dangerous Divergence: Marketing and Society," *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol 24 (Spring), pgs 160-62
- SRIVASTAVA, R.K; FAHEY, L. Y CHRINSTENSEN, H.K (2001). "The resource-based view and marketing: The role of market based assets in gaining competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 27, pgs. 777-802.
- TEDLOW, R. S. (1991). *The Rise of the American Business Corporation*, Harwood Academic Publisher.
- VERHOEF, P.C Y LEEFLANG, S.H (2009). "Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm", *Journal of Marketing*, Vol. 73(March), pgs 14-37.
- VERHOEF, P.C Y LEEFLANG, S.H, NATHER, M.; BAKER, W.; GRINSTEIN, A.G.; MORRISON, P. Y SAUNDERS, J. (2009). "A Cross-national investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm", *MSI Reports, Issue 4* nº 09-117, pgs 1-27.
- WEBSTER, A., MALTER, J. Y GANESAN, S. (2005), "The Decline and Dispersion of Marketing Competence," *MIT Sloan Management Review*, Vol 46 nº 4, pgs 35-43
- WERNERFELT, B.(1984), "A resource-based view of the firm" *Strategic Management Journal*, Vol.5, pgs 272 - 280.