

¿TIENE INFLUENCIA EL PRODUCT MANAGER EN LA EMPRESA?

Joan Llonch Andreu, M. Pilar López Belbeze y Rossano Eusebio
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA¹

RESUMEN

Con los cambios habidos en la organización de marketing han surgido nuevas figuras organizativas como el key account manager, el trade marketing manager o el category manager, figuras que parece han logrado mayor influencia en la empresa que el product manager. La presente investigación evalúa precisamente la influencia de cada uno de dichos cargos, y llega a la conclusión que el product manager sigue teniendo una mayor influencia que estas nuevas figuras. Además, se construye un modelo que explica la influencia del product manager, y a partir del mismo se concluye que los factores que más afectan a dicha influencia son la orientación a los clientes, la hostilidad competitiva, el porcentaje de ventas directas de la empresa, y si el director general procede de marketing o ventas.

Palabras clave: organización de marketing, product manager, key account manager, trade marketing manager, influencia en la empresa.

ABSTRACT

The appearance of new organizational roles such as the key account manager or the trade mar-

keting manager appears to have reduced the product manager's traditional influence within the company. This research evaluates the influence of each of these positions, reaching the conclusion that the product manager continues to exercise more influence than either the key account manager or the trade-marketing manager. The main factors affecting the influence of the product manager are also analyzed; these include customer focus, competitive hostility, percentage of direct sales and a CEO with a background in marketing.

Keywords: marketing organization, product manager, key account manager, trade-marketing manager, marketing's influence.

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años los temas relativos a la organización de las actividades de marketing se han situado en un primer plano de la actualidad. Prueba de ello es el gran número de investigaciones realizadas recientemente sobre esta cuestión², así como el reconocimiento por parte del Marketing Science Institute que la organización de marketing es una de las áreas prioritarias de investigación futura.

¹ Joan Llonch Andreu, Departamento de Economía de la Empresa, Edificio B, 08193 Bellaterra, (Barcelona). Tel: 93-5812269; Fax: 93-5812555; E-mail: joan.llonch@uab.es

² Destacan entre otras DAY (1999), HOMBURG, WORKMAN y KROHMER (1999), HOMBURG, WORKMAN y JENSEN (2000), MALTZ y KHOLI (2000), MOORMAN y RUST (1999), VORHIES y MORGAN (2003), WORKMAN, HOMBURG y GRÜNER (1998) o WORKMAN, HOMBURG y JENSEN (2003).



Por otro lado, existe un gran número de evidencias que ponen de manifiesto la gran cantidad de cambios que se están produciendo en el ámbito de la organización de las actividades de marketing (DAY 1999; LIRIA 2001; MACHULBERT y PITT 1996; WORKMAN, HOMBURG y GRÜNER 1998). Entre dichos cambios destaca la aparición y el desarrollo de una serie de nuevas figuras organizativas tales como el category manager, el trade marketing manager y el key account manager (DAY 1997; HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000, 2002). La incorporación de dichas figuras organizativas al departamento comercial, ya sea en marketing o en ventas, parece que ha ido en detrimento del tradicional protagonismo e influencia del product manager en la empresa (DEWAR y SCHULTZ 1989; GEORGE, FREELING y COURT 1994; HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000; PIERCY y CRAVENS 1995; WOOD y TANDON 1994).

Con todo, las posturas sobre la pérdida relativa de influencia del product manager se basan en trabajos meramente conceptuales, o en la observación de unas pocas empresas líderes, poco representativas del conjunto de empresas. No existen, por tanto, trabajos empíricos que evalúen de forma rigurosa la influencia en la empresa del product manager ni la de estos nuevos cargos organizativos. Sin duda, una investigación de este tipo sería de gran interés ya que, tanto desde el punto de vista de la teoría de la organización, como de la estrategia de empresa, o de la sociología, se ha venido subrayando la importancia de conocer el poder y la influencia de los miembros de una organización para entender mejor la toma de decisiones empresariales (ENZ 1986; FARRELL y SCHRODER 1999; HINNIGS et al. 1974; KOTTER 1979; SALANCIK y PFEFFER 1974, 1977).

No es sólo muy importante conocer el nivel de influencia que cada uno de estos cargos de marketing tiene en la actualidad en la empresa, sino que resulta imprescindible también identificar los principales determinantes o antecedentes de dicha influencia (HOMBURG, WORKMAN y KROHMER 1999; MOORMAN y RUST 1999; WORKMAN, HOMBURG y GRÜNER 1998). Si conocemos estos antecedentes nos será posible estimar el grado de influencia que va a ir teniendo el product manager en la empresa, y llegar a prever su evolución futura a la vista del desarrollo de tales antecedentes.

La literatura sobre el product manager puede clasificarse en tres grandes grupos: (a) análisis del grado de satisfacción con el cargo del product manager y con los resultados de dicho cargo, (b) estudios sobre las características personales de los product manager, y (c) investigaciones sobre el rol del product manager (DAWES y PATTERSON 1988). Nuestro trabajo se enmarcaría precisamente en este último grupo.

A partir de las consideraciones anteriores, la presente investigación se plantea un doble objetivo:

- 1) Realizar una medición del nivel de influencia absoluta que tiene en la actualidad el cargo de product manager³, tanto su influencia global en la empresa como en las actividades específicas de marketing, y comparar dicha influencia con la de otros cargos del área comercial, como el key account manager y el trade marketing manager⁴.
- 2) Poner a prueba una serie de antecedentes seleccionados que sirvan para explicar el nivel de influencia del product manager en la empresa.

³ Por "influencia absoluta" nos referimos a que no se trata de medir la influencia desde una perspectiva "relativa", es decir, que la influencia de un determinado cargo en una actividad específica no necesariamente debe ir en detrimento de la influencia de otros cargos de marketing.

⁴ No se evalúa la influencia de los category managers ya que éstos normalmente dependen del trade marketing manager (DOMÉNECH 2000; LIRIA 2001; PÉREZ ROSELLÓ 1996).



2. EL PODER Y LA INFLUENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

2.1. Conceptos de poder e influencia

El poder es un constructo complejo cuya definición y operativización ha sido muy debatida tanto en la literatura sobre organización como en la de marketing (ENZ 1989; HOMBURG, WORKMAN y KROHMER 1999; STERN y SCHEER 1992). El poder, junto con la estructura, la coordinación y la cultura, es una de las dimensiones organizativas más importantes (HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000). No obstante, la dimensión organizativa relativa al poder es una de las menos estudiadas empíricamente en el ámbito del marketing (FRANKWICK et al. 1994; HOMBURG, WORKMAN y GRÜNER 1998; RUEKERT y WALKER 1987).

En el marco de la teoría sobre el *poder* se ha establecido una distinción entre la “posesión del poder” y el “ejercicio del poder” (GASKI y NEVIN 1985). Por “posesión del poder”, en el campo de la dirección de empresas, se entiende el poder que se tiene, y significa la capacidad potencial para controlar las variables de decisión de otra organización. En cambio, por “ejercicio del poder se entiende los *instrumentos de influencia* que realmente son utilizados, y a través de los cuales se manifiesta verdaderamente el poder, y se acaba forzando a otra organización a tomar una decisión o a realizar una acción que no hubiese tomado voluntariamente y que beneficia los intereses de la empresa poderosa” (CRUZ et al. 2001, pp. 11). De lo anterior se deduce que la *influencia* es consecuencia del ejercicio del poder, y por tanto, la adquisición de poder lleva aparejada la obtención potencial de influencia (KOTTER 1979; STERN y SCHEER 1992). Si nos centramos en un determinado cargo, definimos la *influencia* de dicho cargo como el poder ejercido por este cargo con respecto a otros cargos u organizaciones en relación a las actividades relevantes para el éxito de la empresa (HOMBURG, WORKMAN y KROHMER 1999).

Con respecto a las investigaciones relativas al poder en el campo del marketing éstas pueden clasificarse en dos grandes grupos, (1.º) los trabajos que estudian el poder en la relación entre empresas, y (2.º) los que se centran en el estudio del poder en el seno de la empresa (FARELL y SCHROEDER 1999). Con respecto a los primeros, es decir, los que estudian el poder en la relación entre empresas, destacan especialmente los trabajos sobre el poder en los canales de distribución (CRUZ et al. 2001; FRAZIER 1983; GASKI 1987; GASKI y NEVIN 1985). Con relación a los segundos, es decir, los trabajos de marketing que se centran en el estudio del poder en el seno de la empresa, cabe destacar tres tipos de trabajos. En primer lugar, las investigaciones sobre el poder de los distintos componentes del centro de compras de la empresa (FARELL y SCHROEDER 1996, 1999; KOHLI 1989; VENKATESH, KOHLI y ZALTMAN 1995). En segundo lugar, los trabajos sobre el poder concreto del área de marketing. En este sentido, cabe citar, por un lado, un trabajo de PIERCY (1986), que realiza un primer intento de evaluación del *poder que posee* el área de marketing y el de otras áreas funcionales. De este trabajo se concluye que el departamento con mayor poder en la empresa es el de marketing, seguido por el de finanzas y el de producción, en este orden. Por otro lado, hay que mencionar también una investigación más reciente a cargo de HOMBURG, WORKMAN y KROHMER (1999), que estudia el *poder ejercido* (por tanto, la influencia) del área de marketing. De esta investigación se llega a una conclusión parecida, en el sentido que el departamento de marketing es el que *ejerce mayor poder* (por tanto, tiene mayor *influencia*) en el seno de la empresa. Finalmente, un tercer tipo de trabajos serían aquellos que se centran en el análisis del poder de un cargo del área de marketing. Con respecto a éstos sólo tenemos conocimiento de cinco investigaciones, todas ellas relacionados con el cargo de product manager, una de ellas dedicada a estudiar el *poder que posee* dicho cargo (STARR y BLOOM, 1994), y las cuatro restantes centradas en



el *poder que ejerce* este cargo (CUMMINGS, JACKSON y OSTROM, 1984; ECKLES y NOVOTNY, 1984; GEMMILL y WILEMON, 1972; VENKATESH y WILEMON, 1976). De lo anterior se concluye que existen muy pocas investigaciones que hayan estudiado la influencia del área de marketing, o la influencia de un cargo de marketing, y en este segundo caso todas las investigaciones se refieren al cargo de product manager.

Por otro lado, hay que señalar que a efectos de estudiar las fuentes del poder, tanto el poder que se posee como el poder ejercido (o influencia), la sociología nos proporciona básicamente dos tipos de enfoques. Por un lado, el de FRENCH y RAVEN (1959), consistente en analizar las fuentes de poder a partir de las cinco bases siguientes: poder de experiencia, poder de referencia, poder de sanción, poder de legitimidad y poder de recompensa. Por otro lado, tenemos el modelo contingencial del poder, es decir, el enfoque que se basa en analizar el poder a partir de determinados antecedentes (HINNIGS et al. 1974; SALANCIK y PFEFFER 1974). De los trabajos existentes sobre el poder de los product managers, dos adoptaron el enfoque de FRENCH y RAVEN (1959) (GEMMILL y WILEMON 1972; VENKATESH y WILEMON 1976), y un tercero el enfoque contingencial (STARR y BLOOM 1994), mientras que los dos restantes emplearon un enfoque meramente descriptivo (CUMMINGS, JACKSON y OSTROM 1984; ECKLES y NOVOTNY 1984). Por tanto, no existen a fecha de hoy trabajos que estudien la influencia del product manager a partir del enfoque contingencial, ya que tanto GEMMILL y WILEMON (1972) como VENKATESH y WILEMON (1976) estudiaron la influencia del product manager pero a partir del enfoque de FRENCH y RAVEN (1959), mientras que STARR y BLOOM (1994) sí que adoptaron el enfoque contingencial, pero no estudiaron la influencia del product manager sino el poder que posee dicho cargo.

Puestas así las cosas, decidimos centrar nuestro

trabajo en el estudio de la *influencia* del product manager, del key account manager y del trade marketing manager, y basar nuestro estudio en el enfoque contingencial. Por tanto, a partir de ahora hablaremos sólo de un tipo de poder, el *poder ejercido*, es decir la *influencia*, y circunscribiremos nuestro análisis a los distintos cargos de marketing anteriormente citados.

2.2. Influencia de un cargo de marketing

Empezaremos este apartado definiendo los principales cargos de los que estudiaremos su nivel de influencia, es decir, los cargos de product manager, de key account manager, y de trade marketing manager.

Por jefe de producto o product manager (en adelante PM) se entiende un cargo del área de marketing que tiene asignada la responsabilidad de las tareas de marketing para un determinado producto o línea de productos (BERTHON, HULBERT y PITT 1997; BUELL 1975; VELOUTSOU y PANIGYRAKIS 2001). El key account manager (en adelante KAM), por su parte, es un cargo adscrito generalmente al área de ventas que es responsable de los clientes más importantes de la empresa (BARRETT 1986; HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000, 2002). El trade marketing manager (en adelante TMM) es el responsable de las actividades de marketing en el canal de distribución (DOMÉNECH 2000; PÉREZ ROSELLÓ 1996).

Como vimos en el apartado anterior, además de existir pocos trabajos que analicen la influencia del área de marketing, son también muy escasos los que centren su atención en la influencia de un determinado cargo de dicha área. Así, por ejemplo, con respecto al PM, a pesar del gran número de investigaciones realizadas sobre el mismo⁵, muy pocas se han dedicado a estudiar la influencia de este cargo en la empresa. Con todo, uno de los

⁵ Una relación muy exhaustiva de dichos trabajos puede encontrarse en LOW y FULLERTON (1994), PANIGYRAKIS y VELOUTSOU (1999^b, 1999^c) o VELOUTSOU y PANIGYRAKIS (2001).



problemas más citados en el funcionamiento del cargo de PM ha sido el desfase existente entre el nivel de responsabilidad exigido a este cargo y el nivel de autoridad formal otorgada a dicho cargo (LOW y FULLERTON 1994; LUCK 1969; GEMMILL y WILEMON 1972; MCDANIEL y GRAY 1980; PANIGYRAKIS y VELOTSOU 2000; VECIANA y LLONCH 1982; VENKATESH y WILEMON 1976). La mayoría de trabajos coinciden en señalar que la autoridad del product manager está por debajo del nivel de responsabilidad que se le asigna normalmente. Pero a pesar de ello, hace unos años, cuando empezaron a surgir dudas sobre la viabilidad organizativa del PM (ECKLES y NOVOTNY 1984), no pudo detectarse empíricamente que dicho cargo hubiera perdido influencia en el seno de la empresa (CUMMINGS, JACKSON y OSTROM 1984).

Tal como vimos en el apartado anterior, no conocemos evidencias empíricas que sirvan para evaluar la influencia de los KAM. Aunque son muchos los autores que estudian este cargo, y que manifiestan la elevada importancia del mismo y la necesidad de realizar investigaciones empíricas rigurosas sobre este tema (BOLES, JOHNSTON y GARDNER 1999; McDONALD, MILLMAN y ROGERS 1997; WEILBAKER y WEEKS 1997), en realidad existen muy pocos estudios empíricos realizados a partir de muestras amplias sobre el KAM (HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2002; KEMPENERS y VAN DER HART 1999). No obstante, sabemos que el área de ventas tiene, en general, una gran influencia en la empresa (LLONCH y LÓPEZ 2002; HOMBURG, WORKMAN y KROHMER 1999; MACHULBERT y PITT 1996) y que dicha influencia parece que continuará aumentando (LIRIA 2001). La mayoría de posturas actuales sostienen que la influencia del KAM en la empresa está incrementándose (DÍAZ 2000; HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000; WEBSTER 1997; WOOD y TANDON 1994). Lo anterior se refleja en el hecho de que se designe como KAM a directivos con cada vez mayor experiencia, y en que dicho cargo esté

adquiriendo una importancia creciente como principal coordinador del área de marketing (HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000). Las causas que explican la expansión de este cargo son diversas, aunque destacan las dos siguientes: la concentración de la capacidad de compra de los clientes⁶ y el deseo de las empresas de orientarse más a los clientes, es decir, conseguir unas mejores relaciones con los mismos, y adaptarse a una creciente sofisticación de las necesidades de los compradores (BOLES, JOHNSTON y GARDNER 1999; DISHMAN y NITSE 1998; WEILBAKER y WEEKS 1997).

Al TMM se le asigna normalmente la responsabilidad de planificar y llevar a cabo todas las actividades de marketing dirigidas a los intermediarios comerciales (PÉREZ ROSELLÓ 1996). La elevada concentración que ha experimentado la distribución durante los últimos años ha propiciado un enorme crecimiento del poder de negociación de dichos intermediarios, lo que ha motivado que el centro de gravedad del marketing haya pasado del fabricante al distribuidor (BERTHON, HULBERT y PITT 1996; PANIGYRAKIS y VELOTSOU 2000). El saber gestionar este incremento de poder de los distribuidores se ha convertido en un factor clave para el éxito de las empresas de gran consumo (VELOUTSOU y PANIGYRAKIS 2001). La reacción de las empresas proveedoras ha sido en muchos casos la creación de la figura del TMM, para que se ocupe directamente del marketing al canal y mejore la relación con los distribuidores (DOMÉNECH 2000; PÉREZ ROSELLÓ 1996; VELANDO y CURRAS 1996). Lo anterior ha propiciado una reducción de la influencia del PM (CRIPPEN, TNG y MULREADY 1995). Se opina que, aunque en muchas empresas el cargo de TMM está todavía en una fase inicial de implantación y al principio le cueste conseguir influencia en la empresa (LIRIA 2001), a la larga puede llegar a tener más peso que el departamento de marketing del consumidor, como parece que sucede en ciertas compañías multinacionales (DÍAZ 2000).

⁶ En muchas empresas las ventas de las cuentas clave representan hoy en día entre el 25% y el 40% del total de las ventas (WEEKS y STEVENS 1997).



Sea cierta o no la tan mencionada falta de autoridad de los PM, lo cierto es que éstos han conseguido sobrellevar adecuadamente este problema, aunque para ello han tenido que dedicar un gran esfuerzo a las interacciones funcionales en la empresa, llevando a cabo continuamente actividades de coordinación interdepartamental (LOW y FULLERTON 1994; MCDANIEL y GRAY 1980). Dichas actividades de integración y coordinación, especialmente las relativas al sistema de decisiones del producto, pueden llegar a conferirle una importante influencia sobre el resto de los empleados (MCDANIEL y GRAY 1980). Como conclusión a este punto diremos que, si bien el PM ha sufrido importantes cambios desde su aparición en los años treinta (KATSANIS y PITTA 1995, 1999; LOW y FULLERTON 1994; MURPHY y GORCHELS 1996), sigue teniendo en la actualidad un papel importante en el marco de la organización de las actividades de marketing (HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000; PANIGYRAKIS y VELOTSOU 2000). De ahí que nuestras dos primeras hipótesis postulen una mayor influencia del PM que la de otros cargos de marketing.

H1: El product manager tiene más influencia en la empresa que el key account manager.

H2: El product manager tiene más influencia en la empresa que el trade marketing manager.

3. ANTECEDENTES DE LA INFLUENCIA DEL PRODUCT MANAGER

3.1. Consideraciones generales

Desde la perspectiva de la teoría contingencial se considera que los factores organizativos están moderados por el entorno, y se asume una continua adaptación de la empresa a dicho entorno, tanto interno como externo. Por el contrario, desde el enfoque de la teoría institucional, los determinan-

tes institucionales son factores culturales que acaban institucionalizándose en la empresa y que pueden afectar a las actitudes y a los comportamientos de la organización (HOMBURG, WORKMAN y KROHMER 1999). Pensamos que en nuestra investigación puede ser útil el añadir al enfoque “contingencial” anteriormente mencionado el enfoque “institucional”. De este modo identificamos un mayor número de antecedentes de la influencia del PM y con ello conseguimos aportar un modelo que explique mejor dicha influencia. Por tanto, en nuestra investigación adoptaremos estas dos perspectivas a la hora de analizar los factores condicionantes de la influencia del cargo de PM, es decir, tanto la perspectiva contingencial como la institucional.

Existen muy pocos estudios que analicen, desde el punto de vista de la teoría contingencial, los efectos del entorno sobre las distintas dimensiones organizativas del marketing, y sería de gran interés que dichos estudios se realizaran (HOMBURG, WORKMAN y KROHMER 1999; MOORMAN y RUST 1999; TULL et al. 1991; WORKMAN, HOMBURG y GRÜNER 1998), especialmente aquellos que analicen la dimensión organizativa relativa a la influencia de un determinado cargo de esta área. MCDANIEL y GRAY (1980) fueron de los primeros en postular que la autoridad del PM es contingente en relación a determinados factores del entorno interno y externo, como, por ejemplo, las características del mercado, del canal de distribución o de los productos que dicho PM gestiona.

3.2. Antecedentes del entorno externo

Un elemento fundamental del entorno externo es el nivel de incertidumbre existente (HOMBURG, WORKMAN y KROHMER 1999; TULL et al. 1991). La incertidumbre fomenta la adopción de fórmulas organizativas más heterogéneas, que permitan a la empresa adaptarse mejor a la coyuntura de mercado o a la evolución tecnológica (ACHROL 1991; GUPTA, RAJ y WILEMON 1986; MINTZBERG 1984). Por incertidumbre de mercado entendemos el gra-



do de importancia, frecuencia y dificultad en la previsión de los principales cambios en factores importantes del mercado, como por ejemplo, los cambios en las preferencias de los consumidores (ACHROL 1991; DUNCAN 1972). A mayor incertidumbre resulta más importante conseguir el control de los recursos clave de la empresa (HICKSON et al. 1971; PFEFFER y SALANCIK 1978), ya que así se consigue disponer de mayor influencia. Por tanto, cuanto mayor sea la incertidumbre de mercado más importante es controlar el recurso clientes, disponiendo de la mayor información sobre los mismos, ya que la incertidumbre de mercado aumenta la relevancia de los clientes para la organización. Si los clientes son más importantes para la organización, el área de marketing, como función dedicada especialmente a tratar con los mismos, ganará influencia en la empresa. Existen trabajos empíricos que confirman que una mayor incertidumbre de mercado incrementa la influencia del marketing en la empresa (HOMBURG, WORKMAN y KROHMER 1999).

A mayor incertidumbre de mercado el PM, como fiel exponente de la organización de marketing (LYSONSKI, LEVAS y LAVENKA 1995), tendrá más necesidad de orientarse hacia el exterior, es decir, hacia los clientes y hacia el entorno, en lugar de orientarse internamente (KATSANIS y PITA 1999). De este modo, a mayor incertidumbre de mercado el PM tendrá más influencia en la empresa ya que, por un lado, controlará la información crítica para la empresa (sobre los clientes, la competencia y el entorno) y además tenderá a orientarse más hacia el exterior que hacia el interior (KOTTER 1979; LYSONSKI, LEVAS y LAVENKA 1995; STARR y BLOOM 1994). A la vista de todo ello, formulamos nuestra hipótesis en los siguientes términos:

H3: A mayor incertidumbre de mercado mayor influencia del product manager en la empresa.

Otro factor relevante del entorno externo es la hostilidad competitiva. En condiciones de mayor

competencia resulta clave el enfoque hacia el cliente, ya sea el cliente intermediario o el consumidor final (BERTHON, HULBERT y PITT 1997). Una mayor competencia convierte en clave todas aquellas actividades relacionadas con la coordinación de la relación con el cliente (entrega, facturación, servicio, etc.) (MACHULBERT y PITT 1996), es decir, todo un conjunto de actividades con las que el PM está altamente implicado. Es de esperar pues, que a mayor hostilidad competitiva mayor sea la influencia del PM. Por tanto:

H4: A mayor hostilidad competitiva mayor influencia del product manager.

3.3. Antecedentes del entorno interno

Por lo que respecta a los antecedentes del entorno interno, empezaremos por considerar el efecto de la estrategia genérica de la empresa. Por estrategia “genérica” o estrategia “tipo” se entiende un modelo o una combinación de modelos que configuran el modo característico en que una empresa acostumbra a competir (GALBRAITH y SCHENDEL 1983). El seguimiento de una determinada estrategia genérica condiciona tanto el comportamiento de la empresa como sus objetivos principales (MCKEE, VARADARAJAN y PRIDE 1989; MORGAN y STRONG 1998). En este sentido, la adopción de una estrategia de diferenciación propicia un enfoque externo, hacia el mercado y los clientes, mientras que la adopción de una estrategia de liderazgo en costes requiere de un enfoque básicamente interno, hacia el producto, con el objetivo de conseguir la máxima eficiencia en el área de producción y de distribución (DESS y DAVIES 1984; PORTER 1980). Si la empresa adopta una estrategia de diferenciación las actividades de marketing pasan a ser un recurso clave para el éxito de la empresa (HOMBURG, WORKMAN y KROHMER 1999; PORTER 1980). Además, cuando la empresa adopta un estrategia de diferenciación hay determinados requisitos organizativos que resultan imprescindibles, entre otros, la coordinación entre marke-



ting e I&D, y la capacidad para percibir el mercado y los cambios que en el mismo se producen (HAMBRICK 1983; MCDANIEL y KOLARI 1987; MCKEE, VARADARAJAN y PRIDE 1989; PORTER 1980). Si se da el caso de que las actividades de marketing son importantes en la empresa, que la coordinación entre marketing e I&D es un actividad crítica, y además que la capacidad para percibir el mercado y sus cambios es un factor muy relevante, es de esperar que el PM gane influencia, ya que dicho cargo es un especialista en marketing, tiene como función primordial la coordinación interfuncional (LOW y FULLERTON 1994; MCDANIEL y GRAY 1980), y de él se espera que haga un seguimiento constante del mercado y del entorno. Por consiguiente:

H5: A mayor seguimiento de una estrategia de diferenciación mayor influencia del product manager.

Otro antecedente del entorno interno es la orientación a los clientes. Por orientación a los clientes entendemos el conjunto de acciones de la empresa dirigidas a identificar las percepciones, las necesidades y los deseos de los clientes y a satisfacerlos a través del diseño de ofertas competitivamente viables (DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER 1993; NARVER y SLATER 1990). Los antecedentes organizativos como la orientación al mercado y a los clientes están íntimamente relacionados con las estructuras organizativas, con los sistemas y con los procesos creados para mantenerlas (PIERCY y CRAVENS 1995), por tanto, dichos antecedentes deben de contemplarse en el análisis de la organización de marketing (MOORMAN y RUST 1999; RUEKERT 1992; WORKMAN, HOMBURG y GRÜNER 1998). Actualmente, la orientación a los clientes es una de las principales fuerzas que configuran las organizaciones de marketing (WEBSTER 1997). Además, la orientación al mercado y a los clientes se considera un factor clave de la cultura organizativa de la empresa (DESHPANDÉ, FARLEY y WEBSTER 1993; NARVER y SLATER 1990). El cambio en la cultura y en la estructura organizati-

vas desde una orientación al producto a una orientación a los clientes está motivado por la necesidad de aproximarse a las necesidades que el cliente intenta solucionar (HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000). Una mayor orientación a los clientes potenciará la importancia de las actividades de marketing en el seno de la empresa. Si las actividades de marketing son más importantes para la empresa, aquellos que las realizan, entre ellos el PM, pasan a tener un papel más relevante en la organización, y por ende incrementan su influencia. Postulamos, por tanto, la hipótesis siguiente:

H6: A mayor orientación a los clientes mayor influencia del product manager en la empresa.

Por lo que respecta al porcentaje de ventas directas que la empresa realiza sostenemos que dicho porcentaje afectará positivamente a la influencia del PM en la empresa. Por ventas directas entendemos todas aquellas ventas que la empresa realiza directamente a clientes finales, sin pasar por ningún tipo de intermediarios, ya sean consumidores, caso de que sea una empresa de productos de consumo, o clientes industriales, si se trata de una empresa de productos industriales. A mayor porcentaje de ventas directas el PM tendrá mayor necesidad y mayores posibilidades de contactar y relacionarse con los clientes finales. Dichas actividades condicionarán que el PM se involucre más en las tareas de ventas, o incluso, en el caso del marketing industrial, que llegue a actuar como un vendedor frente a determinados clientes. Tal como señala WEBSTER (1997), la función que “posea” al cliente tendrá una importancia crítica en la organización, ya que ello le permitirá disponer del control de la cadena de valor de la empresa. Por tanto, a mayor porcentaje de ventas directas, el PM tendrá mayor necesidad y mayores posibilidades de contactar y relacionarse con los clientes finales, asumiendo tareas de venta, y con ello tendrá mayor control de la cadena de valor, por lo que ganará influencia en la empresa. Con lo



que formulamos la hipótesis en los siguientes términos:

H7: A mayor porcentaje de ventas directas mayor influencia del product manager en la empresa.

3.4. Antecedentes institucionales

Con respecto a los antecedentes institucionales contemplaremos los tres aspectos siguientes: el sector en que opera la empresa, la procedencia funcional de su primer ejecutivo y la existencia de participación extranjera en el capital de la misma.

Por sector en que opera la empresa nos referimos a si se trata del sector de bienes y servicios de consumo o de bienes y servicios industriales. Diversos estudios han subrayado la importancia del sector como antecedente organizativo de las actividades de marketing (CRIPEN, TNG y MULREADY 1995; MOORMAN y RUST 1999; PIERCY 1986; TULL et al. 1991; WORKMAN, HOMBURG y GRÜNER 1998), y en especial con respecto a las tareas y responsabilidades del product manager (CUMMINGS, JACKSON y OSTROM 1984; HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000; MURPHY y GORCHELS 1996).

Hace unos años se consideraba que el PM disponía de mayor influencia en las empresas de consumo que en las empresas industriales (CUMMINGS, JACKSON y OSTROM 1984; VENKATESH y WILEMON 1976), dado que desde el inicio en la adopción del moderno concepto de marketing éste había estado más implantado en las primeras empresas que en las segundas (HOMBURG, WORKMAN y KROHMER 1999; McNAMARA 1972; ORTEGA 1979). No obstante, hoy en día parece que la situación ha cambiado, y se considera que el PM tiene más influencia en las empresas industriales que en las empresas de consumo (HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000). De lo anterior deducimos la siguiente hipótesis:

H8: Existe una relación negativa entre el hecho de que la empresa sea de bienes de

consumo y la influencia del product manager en la misma.

Existen diversos trabajos, tanto de marketing (MOORMAN y RUST 1999), como de dirección de empresas (BARKER y MUELLER 2002; HAMBRICK y MASON 1984; HITT y TYLER 1991), que demuestran que la procedencia funcional del primer ejecutivo de la empresa condiciona significativamente el comportamiento de dicho ejecutivo. La procedencia funcional del director general se convierte, por tanto, en un factor muy relevante a la hora de analizar el funcionamiento de la organización empresarial. En este sentido, la procedencia funcional del director general y su nivel de conocimientos y experiencia en cada una de las áreas de la empresa es un factor crítico para determinar el grado de dependencia de dicho director general en cada una de estas áreas (FINKELSTEIN 1992). Si el director general no procede del área de marketing/ventas estará más dependiente de los directivos de esta área. Por el contrario, si procede de marketing/ventas, su experiencia y conocimientos le permitirán tener menor dependencia de los especialistas de dicha área (BIGLEY y WIERSEMA 2002). De lo anterior deducimos que si el director general no procede de marketing/ventas dependerá, entre otros, del product manager por lo que respecta a las tareas de marketing. Si el director general depende del product manager, el product manager ganará influencia en la empresa. Por el contrario, si el director general no depende del product manager, el product manager perderá influencia en la empresa. Por consiguiente, nuestra hipótesis queda formulada así:

H9: Existe una relación negativa entre el hecho de que el director general proceda del área de marketing y la influencia del product manager en la empresa.

Las empresas grandes y con una elevada participación del capital extranjero acostumbran a ser en España empresas de carácter multinacional.



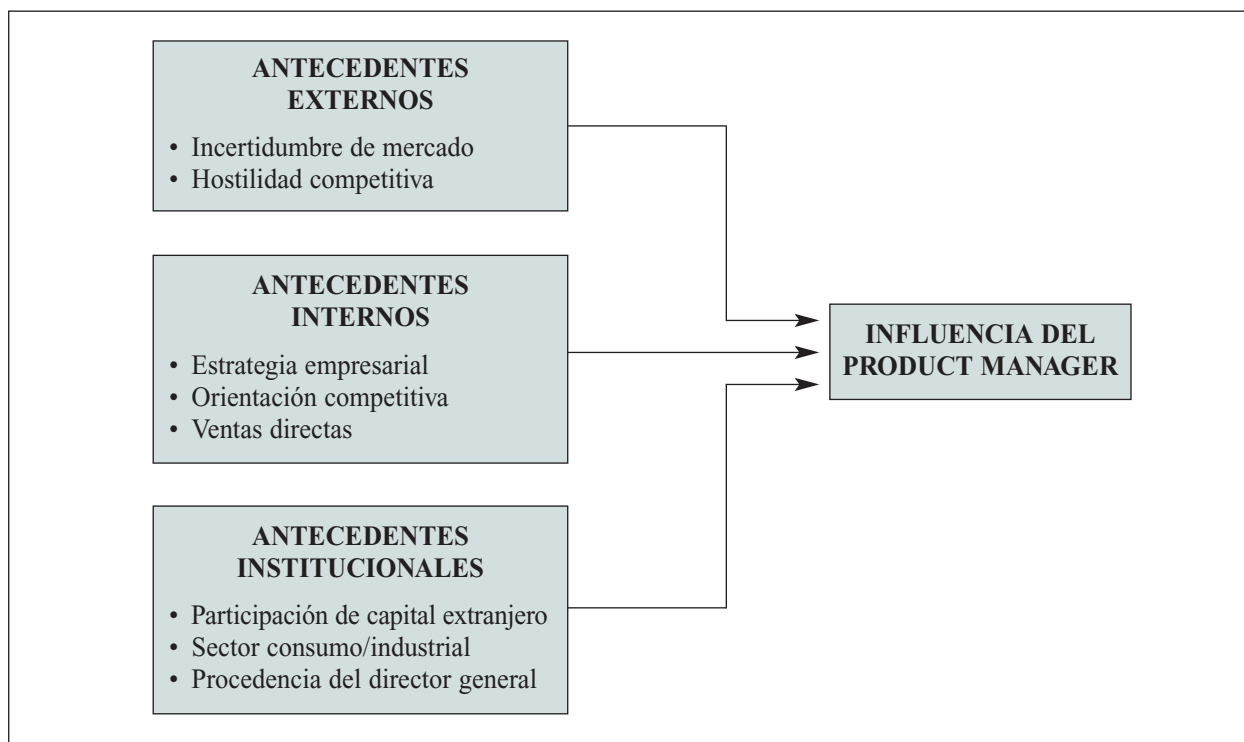
Las empresas multinacionales presentan generalmente unos modelos organizativos para el área de marketing y unos comportamientos de dicha área que difieren de los habituales en las empresas no multinacionales (DOMÉNECH 2000; LIRIA 2001). El área de marketing está normalmente más consolidada en las empresas multinacionales que en el resto de empresas, por lo que en la actualidad en algunas de ellas se está produciendo un proceso de dispersión de las actividades de marketing entre diversos cargos de la organización no pertenecientes al departamento de marketing (AMBLER 2000; CRAVENS et al. 1997; DAY 1999; LLONCH, LÓPEZ y EUSEBIO 2002). Dicha dispersión de las actividades de marketing debería de provocar una menor

influencia del PM en la empresa (PANIGYRAKIS y VELOTSOU 2000). Por tanto, postulamos que:

H10: Existe una relación negativa entre el hecho de que la empresa tenga una participación mayoritaria de capital extranjero y la influencia del product manager en la misma.

A partir de la discusión precedente hemos elaborado la Figura 1, en la que aparecen representados los antecedentes de la influencia del product manager que se pretenden contrastar. En dicha figura se aprecian los tres antecedentes mencionados: externos, internos e institucionales.

FIGURA 1
Antecedentes de la influencia del cargo de Product Manager



Fuente: Elaboración propia.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

4.1. Base de datos

El estudio empírico se ha realizado entre las 750 empresas más grandes de nuestro país con el fin de obtener unos resultados que fueran repre-

sentativos de las empresas más importantes existentes en España.⁷ Para ello hemos utilizado la base de datos de Fomento de la Producción del año 2000. En el Cuadro 1 puede verse la ficha técnica de la investigación. La recolección de los datos se ha realizado a través de una encuesta postal dirigida a los directores generales de estas empresas.⁸

CUADRO 1
Ficha técnica de la investigación

Universo	750 principales empresas españolas
Ámbito	Estatal
Método recogida de la información	Encuesta postal
Unidad muestral	Máximo ejecutivo de la empresa
Tamaño de la muestra	177 empresas
Error muestral	6,57
Nivel de confianza	95% Z=1,96 p=q=0,5
Procedimiento muestral	Discrecional
Trabajo de campo	Pre-test (Enero 2002); primer envío (Abril 2002); segundo envío (Mayo 2002)

La base de datos finalmente utilizada en esta investigación recoge la información de 177 empresas. Tal como muestra el Cuadro 2, el 40% de estas empresas realizan una facturación superior a 450 mill. de euros. Se trata de empresas que en su mayor parte tienen participación de capital extranjero y su máximo ejecutivo procede de un área distinta a Marketing o Ventas. Por último,

cabe señalar que el 76,3% de las empresas analizadas disponen de product manager (PM), en el 71,2% de los casos disponen de key account manager (KAM), y tan sólo en el 37% de los casos dispone de trade marketing manager (TMM). Y por último señalar que únicamente el 31% de las empresas de la muestra disponen de los tres cargos analizados.

⁷ No hemos considerado a las empresas de distribución minorista ya que éstas presentan unas organizaciones de marketing muy distintas a las del resto de empresas.

⁸ Elegimos el director general ya que los directivos de mayor nivel acostumbran a conocer mejor el funcionamiento y la eficacia del sistema del "product management" (MCDANIEL y GRAY 1980).



CUADRO 2
Características de la muestra

Sector	%	Tamaño empresa	%
Productos de consumo	52,0	Facturación inferior a 450 mill. €	60,5
Productos industriales	48,0	Facturación superior a 450 mill. €	39,5
Participación Extranjera	%	Procedencia Máximo Ejecutivo	%
Si	61,5	Área de Marketing - Ventas	33,1
No	38,5	Otras áreas funcionales(*)	66,9
Posee Product Manager	%	Posee Key Account Manager	%
Si	76,3	Si	71,2
No	23,7	No	28,8
Posee Trade Marketing Manager	%	Posee PM, KAM y TMM	%
Si	35,6	Si	31,1
No	64,4	No	68,9

* Áreas de contabilidad/finanzas, producción/I+D y resto.

4.2. Escalas de medición

Para la evaluación de la influencia de los distintos cargos de marketing en la empresa se ha utilizado una escala sugerida por HOMBURG, WORKMAN y KROHMER (1999) compuesta por 11 ítems (ver Cuadro 3), que ha sido ligeramente modificada para adaptarse a nuestras necesidades concretas de información. La diferencia esencial entre la aplicación de dicha escala por parte de HOMBURG, WORKMAN y KROHMER (1999) y la que nosotros realizamos es que estos autores midieron la influencia “relativa”, mientras que en nuestro caso pretendemos medir la influencia “absoluta”. Por tanto, en el trabajo de

HOMBURG, WORKMAN y KROHMER (1999), la influencia de una parte va en detrimento de la influencia de alguna de las otras partes restantes, mientras que en nuestra investigación una mayor influencia de un determinado cargo no tiene por qué reducir la influencia de los otros cargos considerados en el trabajo.

Como se aprecia en el Cuadro 3, hay actividades que son específicas del área de marketing y ventas, como las número 1, 2, 3, 6, 8, 9 y 10, y otras que son de un carácter más general como las número 4, 5, 7 y 11. De esta manera, vamos a poder distinguir entre la influencia del cargo en la propia área de marketing de la influencia global que el cargo pueda tener en la empresa.



CUADRO 3
Actividades empresariales consideradas

1. Diseño de los mensajes publicitarios	7. Elección de socios estratégicos
2. Medición de la satisfacción del cliente	8. Desarrollo de nuevos productos
3. Desarrollo de planes para aumentar la satisfacción del cliente	9. Diseño del servicio al cliente
4. Expansión a nuevos mercados geográficos	10. Fijación de precios
5. Definición de las líneas estratégicas del negocio	11. Inversiones en activos fijos
6. Formulación de la estrategia de distribución	

De cara a construir una escala para medir la influencia global de un cargo se ha considerado también el peso o la importancia que cada una de dichas actividades tienen para el éxito de la empresa. Así, la influencia de un cargo será una media ponderada de la influencia de dicho cargo en cada ítem o actividad por la importancia relativa de dicho ítem o actividad en el éxito del negocio. La medición, tanto del nivel de influencia de cada cargo en esos 11 ítems como de la importancia de cada uno de estos ítems se ha realizado mediante unas escalas tipo Likert con 7 posiciones.

La evaluación de las propiedades psicométricas de las distintas escalas empleadas, esto es, de la fiabilidad y validez de las mismas, se ha efectuado mediante los correspondientes análisis estadísticos. Para valorar la fiabilidad de cada una de las escalas se ha calculado el coeficiente alpha de Cronbach y el coeficiente de fiabilidad del constructo sugerido por HAIR et al. (1999). Con respecto al alpha de Cronbach cabe decir que las tres escalas que tratan de medir la influencia de un cargo poseen coeficientes alpha superiores al valor recomendado de 0,8 (0,80 para el PM, 0,88 para el

KAM y 0,89 para el TMM). Por lo que se refiere al coeficiente de fiabilidad del constructo, para las tres escalas de influencia del cargo este coeficiente ha superado el nivel recomendado de 0,7. Concretamente, para la influencia del PM es de 0,82, para la del KAM de 0,85 y de 0,87 para la influencia del TMM.

Una vez valorada la fiabilidad se ha valorado también la validez interna de estas escalas mediante el cálculo de los coeficientes de correlación entre las diferentes escalas y una escala general. Concretamente, ésta última se refiere a la variable “influencia genérica del cargo”, en la que se pedía al encuestado que valorase el nivel de influencia que, en general, tiene cada cargo en su empresa. El Cuadro 4 recoge los coeficientes de correlación y su significación estadística. Estos resultados muestran, en todos los casos, que existe una fuerte correlación positiva entre las variables que miden la influencia de un cargo y la influencia genérica de ese mismo cargo. En este caso podemos apuntar que son constructos que miden lo mismo, y por ello valorar positivamente la validez de las escalas analizadas.



CUADRO 4
Análisis de la validez de las escalas (matriz de correlaciones)

	Influencia general del PM	Influencia general del KAM	Influencia general del TMM
Influencia ponderada del PM	0,608**		
Influencia ponderada del KAM		0,574**	
Influencia ponderada del TMM			0,675**

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

El resto de las escalas de medida utilizadas en el presente trabajo son escalas procedentes de la literatura y que han sido adecuadamente probadas en estudios anteriores. Así, para medir los niveles de incertidumbre del mercado y de hostilidad competitiva se han utilizado unas escalas de medida sugeridas por JAWORSKI y KOHLI (1993). Para medir la orientación a los clientes se ha empleado la escala sugerida por NARVER y SLATER (1990). Se trata de la parte dedicada a la orientación a los clientes de la escala general diseñada por estos autores para medir la orientación al mercado desde un enfoque básicamente cultural, por lo que a través de dicha escala estamos evaluando la orientación a los clientes como rasgo de la cultura organizativa de la empresa. Por su parte, para medir el grado de seguimiento de una estrategia de diferenciación se ha aplicado una escala adaptada de DESS y DAVIES (1984) y de KIM y LIM (1988). El porcentaje de ventas directas, el sector y la procedencia del director general se han obtenido mediante escalas sugeridas por HOMBURG, WORKMAN y KROHMER (1999). Y finalmente, la existencia de participación extranjera en el capital de la empresa con una escala ya utilizada por nosotros en investigaciones anteriores (LLONCH, EUSEBIO y LÓPEZ 2002).

Para realizar el análisis de la fiabilidad de estas escalas se ha procedido de igual forma que para el caso de las escalas de medida de la influencia de un cargo, esto es, realizando el cálculo del coeficiente alpha de Cronbach y del coeficiente de fiabilidad del constructo.

Para todas las escalas los coeficientes alpha superan el valor recomendado de 0,7 (“incertidumbre de mercado” 0,74; “hostilidad competitiva” 0,77; “orientación al cliente” 0,87; “estrategia de diferenciación” 0,74). Asimismo, los coeficientes de fiabilidad de constructo son también superiores a 0,7 para todas las escalas (“incertidumbre de mercado” 0,73; “hostilidad competitiva” 0,76; “orientación al cliente” 0,89; “estrategia de diferenciación” 0,74). Por lo tanto, a la vista de estos resultados, podemos concluir que estas escalas presentan unos niveles de fiabilidad dentro de los límites aceptables para representar la realidad en estudio.

5. RESULTADOS

Pasaremos a continuación a presentar los resultados y a tratar de contrastar las hipótesis formuladas previamente. Recordemos que las dos primeras sostienen que el PM tiene mayor influencia que el KAM (H1) y que el TMM (H2). Para contrastar estas dos primeras hipótesis se han llevado a cabo los correspondientes test-t de comparación de medias. Los resultados están recogidos en los Cuadro 5 y 6 para la comparación de la influencia del PM y KAM, y para la comparación entre PM y TMM, respectivamente.

En primer lugar, con respecto a la influencia media global de un cargo, en el Cuadro 5 se aprecia que la media de influencia global del PM en la



empresa es 4,53 y la media de influencia global del KAM es de 4,28, y que dicha diferencia entre las medias es estadísticamente significativa. Para el caso de la influencia del PM y del TMM, el

Cuadro 6 muestra que la media de influencia global del TMM es 4,17 y la del PM superior, concretamente de 4,59⁹. De nuevo vemos que estas diferencias son altamente significativas.

CUADRO 5
Influencia del Product Manager y del Key Account Manager

	PM		KAM		t-test
	Media	St. Dv.	Media	St. Dv.	
1.- Diseño de los mensajes publicitarios	4,58	1,79	3,17	1,78	7,033***
2.- Medición nivel de satisfacción del cliente	4,81	1,51	4,92	1,66	-0,718
3.- Planes aumento de la satisfacción del cliente	5,22	1,28	5,14	1,52	0,623
4.- Expansión a nuevos mercados	4,13	1,85	4,08	1,77	0,084
5.- Definición líneas estratégicas del negocio	4,55	1,47	4,28	1,63	1,445
6.- Formulación estrategia de distribución	4,29	1,74	4,55	1,62	-1,343
7.- Elección de socios estratégicos	3,41	1,84	3,50	1,84	-0,024
8.- Desarrollo de nuevos productos	5,39	1,53	3,85	1,72	8,551***
9.- Diseño del servicio al cliente	4,68	1,54	5,07	1,48	-2,613**
10.- Fijación de precios	4,8	1,77	4,92	1,65	-0,423
11.- Inversiones en activos fijos	2,71	1,67	2,52	1,68	1,059
Total Influencia (en actividades de marketing)	4,89	0,92	4,57	1,01	3,235***
TOTAL INFLUENCIA	4,53	0,93	4,28	1,11	2,490***
Tamaño de la muestra					104

* p < 0,1; ** p < 0,05; ***p < 0,01

Si el análisis de las diferencias en la influencia del cargo se realiza exclusivamente para aquellas actividades específicas de marketing, tenemos que las diferencias se han incrementado. En este caso, la influencia media del PM en las actividades de marketing es de 4,89 y la media de influencia del KAM es 4,57 (ver Cuadro 5). Se mantiene además que estas diferencias son estadísticamente significativas. En el caso de la comparación entre la media de influencia del PM en las actividades de marketing y del TMM obtenemos resultados similares. La influencia del PM en las actividades de

marketing es de 4,94, y la media de influencia en dichas actividades de los TMM es de 4,56 (ver Cuadro 6), observándose además que estas diferencias siguen siendo significativas. Por lo tanto, podemos afirmar que el PM dispone también de mayor influencia en el caso de las actividades de marketing.

Por último, y en un análisis más detallado de la influencia de los cargos, esto es, por actividades específicas, tenemos resultados que merece la pena destacar. En relación a la influencia del product manager frente a la del key account manager, el

⁹ La media de influencia global del PM es ahora 4,588, mientras que antes, al comparar al PM con el KAM, era 4,527 dado que las empresas que cuentan con PM y con KAM no son exactamente las mismas que las que cuentan con PM y con TMM.



Cuadro 5 muestra que las mayores diferencias en la influencia entre ambos cargos corresponden a las actividades relacionadas con el “diseño del mensaje publicitario” y con “el desarrollo de nuevos productos”. Por el contrario, el key account alcanza una mayor influencia que el product manager en aquellas actividades relacionadas con el “diseño del servicio al cliente”. En el resto de actividades analizadas las diferencias que se presentan no alcanzan un nivel de significación estadística adecuado.

Respecto a las diferencias que, por actividades, presenta la influencia media del product manager

y del trade marketing, tenemos que en casi todas las actividades la influencia del product manager es mayor, aunque de forma significativa tan sólo en la “definición de las líneas estratégicas de negocio”, en el “desarrollo de nuevos productos”, en la “fijación de precios” y en “inversiones en activos fijos”.

Todos estos resultados que acabamos de apuntar corroboran las hipótesis que la influencia del product manager en la empresa es mayor que la ejercida por el key account manager o por el trade marketing manager.

CUADRO 6
Influencia del Product Manager y del Trade Marketing Manager

	PM		TMM		t-test
	Media	St. Dv.	Media	St. Dv.	
1.- Diseño de los mensajes publicitarios	4,93	1,72	4,80	2,03	1,151
2.- Medición nivel de satisfacción cliente	4,90	1,46	4,88	1,64	0,306
3.- Planes aumento de satisfacción del cliente	5,29	1,3	5,24	1,34	0,091
4.- Expansión a nuevos mercados	4,10	2,02	3,83	1,97	1,229
5.- Definición líneas estratégicas del negocio	4,66	1,5	4,07	1,71	2,883***
6.- Formulación estrategia de distribución	4,33	1,79	4,17	1,58	0,421
7.- Elección de socios estratégicos	3,43	1,92	3,21	1,83	1,567
8.- Desarrollo de nuevos productos	5,53	1,48	4,16	1,84	5,032***
9.- Diseño del servicio al cliente	4,45	1,7	4,50	1,86	-0,314
10.- Fijación de precios	4,78	1,71	3,98	1,82	3,137***
11.- Inversiones en activos fijos	2,76	1,77	2,42	1,53	1,923*
Total Influencia (en actividades de marketing)	4,94	0,95	4,56	1,16	2,702***
TOTAL INFLUENCIA	4,59	0,94	4,17	1,18	3,027***
Tamaño de la muestra					57

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

De cara a contrastar aquellas hipótesis que están relacionadas con el estudio de los antecedentes, organizativos e institucionales, de la influencia del PM, hemos procedido a realizar un análisis de correlaciones y un análisis de regresión múltiple. Consideramos que el análisis de regre-

sión es una técnica estadística más adecuada que la utilización de un modelo causal dado que en nuestro conjunto de variables independientes hay tres variables que se han medido con una escala nominal (“existencia de participación extranjera”, “bien de consumo o industrial” y “procedencia del



primer ejecutivo”)¹⁰. Recordemos que en nuestras hipótesis sosteníamos que el PM dispone de mayor influencia en la empresa a mayor incertidumbre de mercado, a mayor hostilidad competitiva, a mayor seguimiento de una estrategia de diferenciación, a mayor orientación a los clientes y a mayor porcentaje de ventas directas. Por el contrario, postulamos que existe una relación negativa entre el hecho de que la empresa sea de bienes de consumo y la influencia del PM, si el director general procede del área de marketing o de ventas, y entre el hecho de que la empresa disponga de una participación mayoritaria de capital extranjero y dicha influencia del PM.

El hecho de utilizar un gran número de variables en el análisis de regresión nos lleva a realizar

una revisión a la matriz de correlaciones entre las variables métricas que se utilizan en dicho análisis, ante la posibilidad de encontrar variables que estén aportando información redundante o que no representen conceptos distintos (BAGOZZI 1994). Se observa que en dicha tabla no figuran las tres variables dicotómicas (Bienes de consumo/bienes industriales, Participación extranjera, y Procedencia del máximo ejecutivo), ya que para éstas no cabe el coeficiente de correlación aplicable a las variables métricas. Del Cuadro 7 se desprende que en ningún caso la correlación entre las variables alcanza el 0,8. La correlación más elevada la encontramos entre las variables de incertidumbre de mercado y la implantación de una estrategia de diferenciación, concretamente de 0,517.

CUADRO 7
Matriz de correlaciones

	Incert. Mcdo.	Hostil. Comp.	Estrat Difer.	Orient. cliente	Ventas directas	Influencia pond. PM
Incert. de Mercado	1					
Hostilidad Competitiva	0,258	1				
Estrat. Diferenciación	0,517	0,352	1			
Orientación al cliente	0,298	0,245	0,399	1		
Ventas directas (%)	-0,057	-0,216	-0,283	0,077	1	
Influencia pond. PM	0,308	0,257	0,270	0,420	0,231	1

Finalmente, en el Cuadro 8 se muestra el resultado del análisis de regresión entre el grado de influencia del PM y los diferentes antecedentes organizativos e institucionales analizados. Los resultados que se muestran en esta tabla apuntan a que se trata de un modelo significativo en su conjunto dado el valor del ratio F, y con unos niveles aceptables de ajuste del modelo, esto es, del $R^2 = 0,441$. El modelo presenta a su vez diferentes coeficientes significativos que comentamos a conti-

nuación, y que nos van a servir para el contraste de las hipótesis planteadas.

Así, en primer lugar, se aprecia que el coeficiente de regresión entre el grado de influencia del PM y la incertidumbre de mercado es positivo (0,139) pero sin alcanzar la significación estadística. Por tanto, a la vista de los resultados obtenidos no es posible aceptar la hipótesis 3 que postulaba una relación positiva entre la incertidumbre de mercado y la influencia del PM. En el caso del

¹⁰ HOMBURG, WORKMAN y KROHMER (1999) en un trabajo parecido utilizan también el análisis de regresión y no un modelo causal para contrastar sus hipótesis.



coeficiente del nivel de hostilidad competitiva, éste es positivo y altamente significativo (0,241). Y por ello cabe aceptar la hipótesis 4 que postula una mayor influencia del PM cuando existe una mayor hostilidad competitiva.

En tercer lugar, y siguiendo con el análisis de los coeficientes de regresión del Cuadro 8, tenemos que el grado de seguimiento de una estrategia de diferenciación es también positivo (0,177), aunque con un nivel de significación inferior al obtenido en el caso anterior. Así pues, la hipótesis 5 puede ser también aceptada, lo que implica que a mayor seguimiento de una estrategia de diferenciación mayor influencia tiene el PM. El coeficiente de regresión entre el grado de influencia del PM y la orientación a los clientes es de nuevo positivo y altamente significativo (0,267), por lo que la hipó-

tesis 6 también queda aceptada. El valor del coeficiente de regresión entre la influencia del PM y el porcentaje de ventas directas de la empresa resulta asimismo positivo y muy significativo (0,248), y con ello podemos aceptar la siguiente de nuestras hipótesis, es decir, la hipótesis 7, que postulaba que cuanto mayor sea el porcentaje de ventas directas de la empresa mayor es la influencia que el PM ejerce en la misma. Por lo que respecta al coeficiente de regresión entre la influencia del PM y el hecho de que la empresa sea de bienes de consumo éste resulta ser, tal como habíamos previsto, un coeficiente negativo y significativo a niveles aceptables (-0,185), y con ello se aceptaría también la hipótesis 8, por lo que podemos afirmar que los PM de empresas industriales poseen mayor influencia que los de empresas de consumo.

CUADRO 8
Factores de la influencia del Product Manager

	Coeficiente no estandarizado β	Coeficiente estandarizado β	t-value
Constante	0,655	---	1,213
Incertidumbre de mercado	0,108	0,139	1,520
Hostilidad competitiva	0,191	0,241	2,621***
Estrategia de diferenciación	0,155	0,177	1,703*
Orientación al cliente	0,256	0,267	2,975***
Ventas directas (%)	0,006	0,248	2,752***
Bienes de consumo (1)	-0,334	-0,185	-2,126**
Max. Ejecutivo procede de Mkt-Vtas (2)	-0,310	-0,166	-1,914*
Participación extranjera	0,281	0,155	1,846*
Adjusted R²= 0,441			
F-value= 9,054 (p=.000); d.f.= 8			
Número de observaciones = 177			

* p < 0,1; ** p < 0,05; ***p < 0,01

(1) Bienes Industriales está omitida;

(2) Otras procedencias son las áreas de finanzas, contabilidad, producción/I+D.



En cuanto a la hipótesis 9, que recordemos postulaba que el PM tendrá menor influencia cuando el director general proceda de marketing o de ventas que cuando proceda de otras áreas, los resultados obtenidos nos llevan a aceptar dicha hipótesis, aunque con bajos niveles de significación estadística. Tal como se observa en el Cuadro 8, el coeficiente de regresión entre la influencia del PM y la procedencia del director general es negativo y significativo (-0,166), tal como habíamos previsto. Finalmente, y a la luz de los resultados del Cuadro 8, la hipótesis 10 no puede ser aceptada, aunque los resultados se respaldan con bajos niveles de significación estadística. El coeficiente de regresión en este caso es positivo (0,155) en lugar de negativo, y con un nivel de significación $p < 0,1$. Lo anterior implica que, al revés de lo previsto, el PM tiene mayor influencia en las empresas con participación extranjera que en las que carecen de ella.

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES E INVESTIGACIÓN FUTURA

6.1. Discusión

Una primera conclusión de nuestro trabajo es que el PM sigue teniendo una elevada implantación en las empresas. Tres cuartas partes de las empresas entrevistadas manifestaron disponer de PM en su organización. Por otro lado, el KAM ha alcanzado un grado de implantación en la empresa similar al del PM. Por el contrario, el TMM sigue teniendo poca presencia en la empresa, sólo un tercio de las entrevistadas manifestó disponer de dicho cargo. Queda espacio, por tanto, para que muchas empresas vayan incorporando dicha figura organizativa.

Una importante conclusión de nuestro trabajo es que el PM sigue teniendo actualmente una considerable influencia en la empresa, superior a la que tienen el KAM o el TMM. El tipo de investigación realizada no nos permite opinar sobre si el

PM ha perdido o no influencia. Para ello tendríamos que haber adoptado una metodología de estudio de tipo longitudinal en lugar de la transversal que se ha utilizado. La elevada influencia del PM se manifiesta tanto para el conjunto de actividades clave de la empresa como para las actividades específicas de marketing. En ambos casos la influencia del PM es mayor a la del KAM y del TMM.

Desde el punto de vista de cada una de las actividades analizadas se concluye que el PM tiene sobre todo una elevada influencia en el “desarrollo de nuevos productos”, y que en dicha actividad supera de forma significativa tanto al KAM como al TMM. Lo anterior confirmaría la postura que sostiene que a los PM se les contrata fundamentalmente para se ocupen de la actividad relativa al producto o marca (BERTHON, HULBERT y PITT 1997). Es bien sabido que las actividades de producto requieren de una elevada dosis de coordinación, ya que en dichas actividades intervienen normalmente muchas áreas funcionales (OLSON, WALKER y RUEKERT 1995). La elevada influencia del PM en tales actividades ratifica la postura tradicional de que las tareas básicas del PM se circunscriben al campo de la coordinación y de la ejecución, más que al de la toma de decisiones (PANIGYRAKIS y VELOUTSOU 1999^b). Por otro lado, diversas investigaciones han puesto de manifiesto que las actividades de producto son, después de las de ventas, las que confieren mayor influencia al área de marketing (LLONCH y LÓPEZ 1999, 2002). Si el PM posee una elevada influencia en dicha actividad ello le reportará una importante fuente de poder en el conjunto de la empresa.

Concluimos también que el PM presenta una elevada influencia en la elaboración de “planes para aumentar la satisfacción del cliente final”, aunque dicha influencia no es significativamente distinta a la del KAM o a la del TMM. La importante influencia del PM en esta actividad de relación con los clientes pone en cuestión la postura tradicional de que el PM presenta una orientación básicamente interna, y de que se preocupa muy



poco de las tareas relativas a los clientes (Low y FULLERTON 1994; MURPHY y GORCHELS 1996).

Los resultados obtenidos sí permiten confirmar que el PM tiene una influencia relativamente pequeña en las actividades de diseño de la “estrategia de distribución”, tal como sostienen un buen número de investigaciones (MURPHY y GORCHELS 1996; PANIGYRAKIS y VELOUTSOU 1999; VELOUTSOU 2002; WOOD y TANDON 1994). Con todo, ni el KAM ni el TMM superan de manera significativa la influencia del PM en la estrategia de distribución. Por tanto, se confirmaría la postura relativa a que los PM tienen poca relación con las actividades estratégicas de la distribución ya que dichas actividades corresponden normalmente a la alta dirección, y escapan de la órbita del PM, del KAM y del TMM (PANIGYRAKIS y VELOUTSOU 1999).

Nuestra investigación demuestra asimismo que existen determinados antecedentes organizativos que condicionan la influencia del PM en la empresa. El presente trabajo formula un modelo compuesto por ocho variables independientes que explica una parte muy relevante del nivel de influencia del PM en la empresa. En dicho modelo destaca especialmente el poder explicativo de tres variables: el grado de orientación de la empresa a los clientes, la hostilidad competitiva del sector y el porcentaje de ventas directas de la empresa.

Tal como preveíamos, existe una relación positiva y muy significativa entre el grado de orientación de la empresa a los clientes y la influencia del PM. Esta es una constatación muy relevante de nuestra investigación ya que augura que a medida que el conjunto de la empresa se orienta a sus clientes el PM adquiere mayor influencia en la organización. Ello es una buena noticia para garantizar la supervivencia del PM, ya que, dado que las empresas de éxito del futuro estarán cada vez más orientadas a los clientes, en lugar de estar orientadas a los productos o a la tecnología (HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000; WEBSTER 1997), el PM irá ganando influencia gracias a esa mayor orientación a los clientes que las empresas irán presentando.

Vimos que la influencia del PM viene condicionada también de forma significativa por la hostilidad competitiva existente. Como ya dijimos, a mayor competencia más importancia tienen las actividades de coordinación interfuncional para lograr los objetivos de la empresa (BERTHON, HULBERT y PITT 1997; MACHULBERT y PITT 1996). Dado que el PM es el principal coordinador dentro del departamento de marketing, resulta esperable que la hostilidad competitiva, al incrementar la importancia de las actividades de coordinación, contribuya a otorgar mayor influencia al cargo más representativo en la realización de dichas actividades como es el PM. Por consiguiente, el progresivo aumento de la competencia que se está produciendo en la mayoría de mercados desarrollados, lejos de reducir la influencia del PM, es de suponer que la puede ir incrementando.

También era esperable una relación positiva entre el porcentaje de ventas directas de la empresa y la influencia del PM. Tal como argumentamos en un apartado anterior, un mayor porcentaje de ventas directas propicia que el PM tenga mayor relación con los clientes finales y pueda gestionar de manera más personal los contactos con los mismos. Cuando el PM actúa de esa forma tiene un mayor control sobre la actividad de ventas, y ese control sobre la actividad de ventas es una fuente muy importante de influencia para quien lo detenta, tal como han puesto de manifiesto trabajos anteriores (LONCH y LÓPEZ 1999, 2002).

Esperábamos también encontrar una relación positiva entre la incertidumbre del mercado y la influencia del PM, pero dicha relación finalmente no pudo demostrarse. Con todo, este resultado es coherente con el obtenido en una investigación a cargo de LYSONSKI, LEVAS y LAVENKA (1995) en donde se llega a la conclusión que no hay diferencias en el grado de autoridad detentada por los PM en función del grado de incertidumbre del entorno en el que éstos se desenvuelven. Por tanto, parece que las empresas no otorgan más autoridad formal a sus PM cuando éstos se enfrentan con unos entornos más inciertos, a pesar de que este tipo de



entornos pueden comportar una mayor responsabilidad para dichos cargos (LYSONSKI, LEVAS y LAVENKA 1995). Esta falta de incremento de la autoridad formal del PM en función de la incertidumbre del entorno puede explicar, en parte, la ausencia de relación entre la incertidumbre del mercado y la influencia del PM. Con todo, éste es un aspecto de la investigación que da pie a investigaciones futuras que traten de aclarar la relación existente entre estas variables.

Hemos confirmado asimismo la existencia de una relación negativa entre el hecho de que la empresa sea de bienes de consumo y la influencia del PM. Se constata pues que el sector afecta al nivel de influencia del PM, en el sentido que en muchas empresas industriales el PM está en proceso de ganar legitimidad, implantación e influencia y ello le sitúa en una posición clave dentro de la organización, mientras que en las empresas de consumo el PM va perdiendo protagonismo, y por ende influencia (HOMBURG, WORKMAN y JENSEN 2000).

Por otro lado, vimos que a mayor adopción de una estrategia de diferenciación el PM gana influencia en la empresa. Ello es así ya que el seguimiento de una estrategia de diferenciación implica para su puesta en práctica otorgar una mayor relevancia a las actividades de marketing, a la coordinación entre marketing e I&D, y un mayor énfasis a la capacidad de la empresa para percibir los deseos y las necesidades del mercado, y los cambios que en el mismo se producen. Todo ello son factores que incidirán en aportar mayor influencia al PM, ya que el conjunto de la empresa será mucho más dependiente de dichas actividades, actividades a las que el PM está estrechamente vinculado, y que serán críticas entonces para el éxito de la organización.

Asimismo, comprobamos que existe una relación entre la procedencia funcional del director general y la influencia del PM en la empresa. Tal como habíamos previsto en nuestra hipótesis, si el director general procede del área de marketing o de ventas, el PM tendrá menor influencia que si

éste procede de otra área funcional de la empresa. Como ya argumentamos al formular esta hipótesis, se confirma que la procedencia funcional del director general es un factor relevante a la hora de condicionar el comportamiento de dicho directivo (BARKER y MUELLER 2002; HAMBRICK y MASON 1984). La relación entre la procedencia funcional del director general, su comportamiento, y la influencia del PM se produce a través del nivel de delegación de funciones que el director general realiza con respecto a las diferentes actividades de la empresa. El tipo de conocimientos y experiencias funcionales que tiene el director general antes de acceder a este cargo le llevan a delegar responsabilidades en tareas que conoce menos, y a una mayor implicación directa en tareas que conoce mejor (FINKELSTEIN 1992). Resulta esperable, por tanto, que si el director general ha hecho su carrera en las áreas de marketing o de ventas, al conocer mucho más las actividades de dichas áreas que el resto de actividades de la empresa, tienda a implicarse más directamente en las decisiones de marketing o de ventas, con lo que el PM tendrá entonces menor influencia. Por el contrario, un director general que ha hecho su carrera anterior en áreas distintas al marketing o las ventas, tenderá a implicarse más en las decisiones de esas áreas de las que procede, y menos en las decisiones de marketing. En este caso, los directivos de marketing y de ventas, entre ellos el PM, tendrán mayores atribuciones y ganarán influencia en la empresa.

Por lo que respecta a la variable independiente que nos resta por comentar, es decir, la existencia de participación extranjera en el capital, vimos que los resultados arrojan un signo distinto al esperado en nuestra hipótesis inicial. Si la empresa pasa de no tener participación extranjera mayoritaria en su capital a tenerla, la influencia del PM en lugar de disminuir aumenta. Al revés de lo previsto, parece que el carácter multinacional de una empresa propicia que los PM tengan mayor influencia en la organización. No se confirma, por tanto, que la anunciada dispersión de las activida-



des de marketing en las filiales de las grandes compañías multinacionales, si es que se está realmente produciendo, como algunos autores afirman, vaya en detrimento de la tradicional influencia que el PM ha tenido en este tipo de empresas. Esta mayor influencia de los PM en empresas con participación mayoritaria de capital extranjero puede ser debida a diversos factores, estructurales u organizativos, que convendría estudiar en mayor profundidad en el futuro. Con todo, nos atrevemos a aventurar que la mayor influencia del PM en este tipo de empresas puede ser debido, en parte, a dos razones. Por un lado, a la diferencia en el nivel de recursos de marketing que manejan los PM de empresas multinacionales con respecto a los de empresas locales. Y por otro lado, a la mayor tradición del cargo de PM en las empresas multinacionales, lo que otorga mayor reconocimiento y prestigio a dicho cargo en este tipo de empresas, y podría condicionar el que el PM alcance finalmente una mayor influencia en las mismas.

Desde el punto de vista de las implicaciones de nuestro estudio en la gestión creemos importante referirnos a las siguientes cuestiones. En primer lugar, advertir a las empresas de la elevada influencia que sigue teniendo la figura del PM en la organización, especialmente en actividades como “el desarrollo de nuevos productos” o la “elaboración de planes para aumentar la satisfacción de los clientes”. De lo anterior se deduce que el PM sigue realizando una actividad relevante de coordinación (sobre todo en el proceso de desarrollo de productos) y de planificación (ya que elabora planes de actividades de marketing para aumentar la satisfacción de los clientes). Dada esta elevada influencia del PM no parece fácil que las empresas puedan permitirse el lujo de prescindir de este cargo en la organización.

Otra importante implicación pasa por señalar que determinadas tendencias clave imperantes en la mayoría de mercados desarrollados, como la

orientación a los clientes o los aumentos en los niveles de competencia, en lugar de reducir la influencia del PM, la aumentan. Así pues, no parece que estas tendencias vayan a marginar al PM sino que le van a dar más fuerza y más relevancia en la empresa.

Vimos que la incertidumbre del mercado no afecta a la influencia del PM en la empresa. La teoría de la organización nos dice que la incertidumbre incrementa la importancia de conseguir el control de los recursos clave de la empresa, y que la incertidumbre de mercado debería potenciar la relevancia de quién controla el recurso clave de mercado que es el cliente, y el PM es uno de los cargos que controla dicho recurso, pero parece que esto no sucede¹¹. En nuestra opinión, una explicación para que esto no suceda es que las empresas no otorgan mayor autoridad formal cuando existen mayores niveles de incertidumbre (LYSONSKI, LEVAS y LAVENKA 1995). En este sentido creemos que, dado que mayores niveles de incertidumbre comportan normalmente mayores niveles de responsabilidad, convendría que a medida que aumenta el nivel de incertidumbre a que debe hacer frente el PM las empresas le otorgaran mayores grados de autoridad formal. De este modo se conseguiría un mayor equilibrio entre la autoridad del PM y su nivel de responsabilidad (HAMMER y CHAMPY 1993; LYSONSKI, LEVAS y LAVENKA 1995).

6.2. Limitaciones e investigación futura

Nuestro trabajo presenta varias limitaciones que pueden convertirse en sugerencias para la investigación futura. Una primera limitación es que hemos llevado a cabo una evaluación de la influencia del PM y del resto de cargos de marketing de carácter absoluto y no relativo. Una evaluación de carácter relativo nos permitiría deter-

¹¹ En una investigación a cargo de BRASS (1984) tampoco se obtuvo relación entre el nivel de influencia de un directivo y el grado de incertidumbre en el entorno.



minar si una mayor influencia del KAM o del TMM va en detrimento de la influencia del PM, y posibilitaría medir la intensidad de la relación entre ambos niveles de influencia.

Otra limitación, ya apuntada al principio de este apartado, es que para evaluar la influencia de los distintos cargos hemos utilizado una metodología de carácter transversal y no longitudinal. Una investigación futura a partir de un estudio longitudinal permitiría aclarar una cuestión muy debatida: si el PM ha perdido o no influencia durante los últimos años en detrimento de nuevas funciones organizativas (LYSONSKI, LEVAS y LAVENKA 1995). Con todo, es de suponer que el nivel de influencia del PM dependerá en gran medida de si su cargo se configura como órgano staff o de línea. Parece ser que existen un buen número de PM que son cargos básicamente staff (HISE y KELLY 1978; MCDANIEL y GRAY 1980). En nuestra investigación no hemos analizado este extremo, que podría ser importante a la hora de determinar la influencia del cargo de PM.

En esta investigación la medición tanto de las variables independientes como de la dependiente, es decir, la influencia de los distintos cargos, ha corrido a cargo del director general. Sugerimos que una investigación futura realice de forma simultánea una evaluación de la influencia de los distintos cargos a través de la opinión del director general y de la propia opinión de cada uno de esos cargos, y compare los resultados obtenidos. De este modo comprobaríamos si existen diferencias entre la influencia evaluada por el interesado y la que le asignan sus responsables en la empresa. Para llevar a cabo una evaluación todavía más completa de la influencia de los distintos cargos (PM, KAM y TMM), podría adoptarse la metodología propuesta por KATSANIS et al. (1996), basada en tener en cuenta la opinión de los interesados, de sus superiores, de sus colegas e incluso de los subordinados.

Nuestra investigación perseguía evaluar la influencia general de los distintos cargos en la empresa, y para ello hemos utilizado la escala

sugerida por HOMBURG, WORKMAN y KROHMER (1999). Sería interesante también que una futura investigación elaborara una nueva escala que permitiera analizar de forma más concreta la influencia del PM, del KAM y del TMM en cada una de las distintas actividades de marketing, y no sólo la influencia general como hemos hecho nosotros.

Dado que nuestro modelo explica solo una parte de la influencia del PM en la empresa, convendría que otras investigaciones se dedicaran a explorar nuevos antecedentes que no hemos contemplado en nuestro trabajo. Se trataría especialmente de todos los factores de carácter personal del PM que se ha demostrado repetidamente que tienen incidencia en el nivel de responsabilidad y en su poder de decisión, en concreto, la edad del PM, su nivel de formación, los años de experiencia en la empresa o los años de experiencia como PM, su nivel jerárquico, su nivel retributivo, etc. A través del nivel jerárquico y del nivel retributivo podríamos evaluar el “soporte organizativo” que dicho PM posee en la empresa (STRIETER et al. 1997). Estamos convencidos que dichas variables aportarían una información relevante a la hora de explicar la influencia del PM.

Como investigación futura sugerimos también estudiar las fuentes de influencia del PM y del resto de cargos relevantes de marketing a partir del enfoque de FRENCH y RAVEN (1959) de las cinco bases del poder social (poder de experiencia, poder de referencia, poder de sanción, poder de legitimidad y poder de recompensa). Un trabajo de este tipo aportaría información muy relevante sobre cómo se genera la influencia del PM y del resto de cargos de marketing, y permitiría determinar si las fuentes de la influencia de cada uno de estos cargos coinciden o son distintas.

Finalmente, subrayar que nuestra investigación no ha abordado la cuestión relativa a las consecuencias de la influencia del PM. Se trata sin duda de un tema de gran interés, y que no nos consta que haya sido estudiado hasta el momento. Futuras investigaciones podrían analizar qué consecuencias produce la influencia del PM en aspectos como la



motivación del PM, su nivel de satisfacción o el nivel de eficacia en el desarrollo de su actividad.

Para terminar deseamos insistir de nuevo en la importancia de llevar a cabo investigaciones que permitan conocer tanto el nivel de influencia de los distintos cargos de la empresa como los orígenes de dicha influencia, ya que de esa forma será más fácil entender la toma de decisiones empresariales, y así estaremos en disposición de mejorar la gestión empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHROL, R.S. (1991): "Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments". *Journal of Marketing*, Vol. 55 (octubre), pp. 77-93.
- AMBLER, T. (2000): "*Marketing and the bottom line*". Financial Times-Prentice Hall.
- BAGGOZZI, R.P. (1994): "*Structural equation model in marketing research: Basic principles*". Principles of Marketing Research, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 317-385.
- BARKER III, V.L. y MUELLER, G.C. (2002): "CEO characteristics and firm R&D spending", *Management Science*, Vol. 48, n.º 6, pp. 782-801.
- BARRETT, J. (1986): "Why major account selling works", *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, pp. 63-73.
- BERTHON, P., HULBERT, J.M. y PITT, L. (1997): "Brands, brand managers, and the management of brands: where to next?", *Marketing Science Institute*, working paper n.º 97-122, noviembre.
- BIGLEY, G.A. y WIERSEMA, M.F. (2002): "New CEOs and corporate strategic refocusing: how experience as heir apparent influences the use of power", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 707-727.
- BOLES, J., JOHNSTON, W. y GARDNER, A. (1999): "The selection and organization of national accounts: a North American perspective", *Journal of Business & Industrial Selling*, Vol. 14, n.º 4, pp. 264-275.
- BRASS, D.J. (1984): "Being in the right place: a structural analysis of individual influence in an organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 518-539.
- BUELL, V.P. (1975): "The changing role of the product manager in consumer goods companies", *Journal of Marketing*, Vol. 39 (julio), pp. 3-11.
- CRAVENS, D.W., GREENLEY, G., PIERCY, N.F. y S. F. SLATER (1997): "Integrating contemporary strategic management perspectives", *Long Range Planning*. Vol. 30, n.º 4, pp. 493-506.
- CRIPPEN, K., TNG, P. y MULREADY, P. (1995): "DuPont Lycra shifts emphasis to global brand management", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 4, n.º 3, pp. 27-37.
- CRUZ, I., YAGÜE, M.ª J., OUBIÑA, J. y LEVY, J.P. (2001): "El poder y la satisfacción en la relación fabricante-distribuidor de productos de gran consumo: un análisis desde la perspectiva del fabricante", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 5, n.º 1 y 2, pp. 7-40.
- CUMMINGS, W.T., JACKSON JR., D.W. y OSTROM, L.L. (1984): "Differences between industrial and consumer product managers", *Industrial Marketing Management*. Vol. 13, pp. 171-180.
- DAY, G.S. (1997): "Aligning the organization to the market", en LEHMANN, D.R. y JOCZ, K.E. [ed.] "*Reflections on the futures of marketing*". Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- (1999): "*The Market Driven Organization*". New York: The Free Press.
- DAWES, P.L. y PATTERSON, P.G. (1988): "The performance of industrial and consumer product managers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 17, pp. 73-84.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (enero), pp.23-37.
- DESS, G.G. y DAVIES, P.S. (1984): "Porter's generic strategies as determinants of group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*. Vol. 27, n.º 3, pp. 467-488.



DEWAR, R. y SCHULTZ, D.E. (1989): "An idea whose time has gone", *Marketing Communications*. (mayo), pp. 28-35.

DÍAZ MORALES, A. (2000): "*Gestión por categorías y trade marketing*". Madrid: Financial Times-Prentice Hall, Madrid.

DISHMAN, P. y NITSE, P. S. (1998): "National accounts revisited", *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, pp. 1-9.

DOMÉNECH, J. (2000): "*Trade Marketing*", ed. ESIC, Madrid.

DUNCAN, R.B. (1972): "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 313-27.

ECKLES, R.W. y NOVOTNY, T.J. (1984): "Industrial product managers: authority and responsibility", *Industrial Marketing Management*, Vol. 13, pp. 71-75.

ENZ, K.A. (1986): "*Power and shared values in the corporate culture*", Ann Arbor, MI: UMI Research Press.

– (1989): "The measurement of perceived intra-organizational power: A multi-respondent perspective", *Organization Studies*, 10 (2), pp. 241-51.

FARRELL, M.A. y SCHRODER, B. (1996), "Influence strategies in organizational buying decisions", *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 293-303.

– (1999), "Power and influence in the buying centre", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, n.º 11/12, pp. 1161-1170.

FINKELSTEIN, S. (1992): "Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 505-538.

FRANKWICK, G.L., WARD, J.C., HUTT M.D. y REINGEN, P.H. (1994): "Evolving patterns of organizational beliefs in the formation of strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (abril), pp. 96-110.

FRAZIER, G. (1983): "On the measurement of interfirm power in channels of distribution", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (mayo), pp. 158-166.

FRENCH, J.R.P y RAVEN, B. (1959): "*The bases of social power*", en D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*, pp. 150-167, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

GALBRAITH, C. y SCHENDEL, D. (1983): "An empirical analysis of strategy types", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 153-173.

GASKI, J. (1987): "The history of the measurement of power in marketing channels", en *Review of Marketing*, Michael J. Houston, ed. Chicago: American Marketing Association, pp. 67-89.

GASKI, J. y NEVIN, J.R. (1985): "The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (mayo), pp.130-142.

GEMILL, G. y WILEMON, D. (1972): "The product manager as an influence agent", *Journal of Marketing*. (enero), pp. 26-30.

GEORGE, M., FREELING, A. y COURT, D. (1994): "Reinventing the marketing organization", *The McKinsey Quarterly*. 4, pp. 43-62.

GUPTA, A.K., RAJ, S.P. y WILEMON, D. (1986): "A model for studying R&D-Marketing interface in the product innovation process", *Journal of Marketing*, Vol. 50 (abril), pp. 7-17.

HAIR, J.F. Jr, ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): "*Análisis Multivariante*". Ed. Prentice Hall, 5.ª Edición, Madrid.

HAMBRICK, D.C. (1983): "Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles & Snow strategic types", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, n.º 1, pp. 5-26.

HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. (1984): "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 193-206.

HAMMER, M. y CHAMPY, C.J. (1993): "*Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*", Harper Business, New York, NY.

HICKSON, D., HININGS, C.R., LEE, C.A., SCHNECK, R.E. y PENNINGS, J.M. (1971): "A strategic contingencies theory of intraorganizational power", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 16, pp. 216-279.



HINNIGS, C.R., HICKSON, D.J, PENNING, J.M. y SCHNECK, R.E. (1974): "Structural conditions of intraorganizational power", *Administrative Science Quarterly*, 19 (marzo), 22-44.

HISE, R.T. y KELLY, P. (1978): "Product management on trial", *Journal of Marketing*, (octubre), pp. 28-33.

HITT, M.A. y TYLER, B.B. (1991): "Strategic decision models: integrating different perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 327-351.

HOMBURG, C., WORKMAN JR., J.P. y KROHMER, H. (1999): "Marketing's influence within the firm", *Journal of Marketing*. Vol. 63 (abril), pp. 1-17.

HOMBURG, C., WORKMAN JR., J.P. 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, n.º 4, pp. 459-478.

– (2002): "A configurational perspective on key account management", *Journal of Marketing*. Vol. 66 (abril), pp. 38-60.

JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing* Vol. 57 (julio), pp. 53-70.

KATSANIS, L.P. y PITTA, D.A. (1995): "Punctuated equilibrium and the evolution of product manager", *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 4, n.º 3, pp. 49-60.

– (1999): "The performance appraisal process of pharmaceutical product managers in Canada: an empirical study", *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 8, n.º 4, pp. 463-487.

KATSANIS, L.P., LAURIN, J-P.G. y PITTA, D.A. (1996): "How should product managers' job performance be evaluated in emerging product management systems?", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 5, n.º 6, pp. 5-23.

KEMPENERS, M.A. y VAN DER HART, H.W. (1999): "Designing account management organizations", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, n.º 4, pp. 310-327.

KIM, L. y LIM, Y. (1988): "Environment, generic strategies, and performance in rapidly develop-

ping country: a taxonomic approach", *Academy of Management Journal*. Vol. 31, n.º 4, pp. 802-827.

KOHLI, A. (1989), "Determinants of influence in organizational buying: A contingency approach", *Journal of Marketing*, Vol. 53 (julio), pp. 50-65.

KOTTER, J.P. (1979): "Power in management", Amacom, New York.

LIRIA, E. (2001): "La revolución comercial. Key Account, Trade Marketing, Category Manager". Madrid: McGraw-Hill.

LLONCH, J. y LÓPEZ, M.P. (1999): "Orientación al mercado, orientación estratégica y organización de las actividades de marketing: una investigación empírica", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, n.º 3, pp. 77-94.

– (2002): "La integración organizativa de las actividades de marketing: factores condicionantes y consecuencias", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 11 (enero-abril), pp. 5-27.

LLONCH, J., EUSEBIO, R. y LÓPEZ, M.P. (2002): "Un análisis empírico de los efectos del marketing como cultura organizativa en la función de marketing de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, n.º 2, pp. 7-22.

LOW, G.S. y FULLERTON, R.A. (1994): "Brands, brand management, and the brand management system: a critical-historical evaluation", *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXI (mayo), pp. 173-190.

LUCK, D. (1969): "Interfaces of a product manager", *Journal of Marketing*. (octubre), pp. 32-36.

LYSONSKI, S., LEVAS, M. y LAVENKA, N. (1995): "Environmental uncertainty and organizational structure: a product management perspective", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 4, n.º 3, pp. 7-18.

MACHULBERT, J. y PITT, L. (1996): "Exit left center stage? The future of functional marketing", *European Management Journal*. Vol. 14, n.º 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, n.º 4, pp. 479-492.
- MCDANIEL, C. y GRAY, D.A. (1980): "The product manager", *California Management Review*, Vol. XXIII, n.º 1, pp. 87-94.
- MCDANIEL, S.W. y KOLARI, J.W. (1987): "Marketing strategy implications of the Miles & Snow strategic typology", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (octubre), pp. 19-30.
- MCDONALD, M., MILLMAN, T. y ROGERS, B. (1997): "Key account management: Theory, practice and challenges", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 737-757.
- McKEE, D.O., VARADARAJAN, P.R. y PRIDE, W.M. (1989): "Strategic adaptability and firm performance, a market-contingent perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 53 (julio), pp. 21-35.
- McNAMARA, C.P. (1972): "The present status of the marketing concept", *Journal of Marketing*, Vol. 36 (enero), pp. 50-57.
- 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 (n.º especial), pp. 180-197.
- MORGAN, R.E. y STRONG, C.A. (1998): "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n.º 11/12, pp. 1051-1073.
- MURPHY, W.H. y GORCHELS, L. (1996): "How to improve product management effectiveness", *Industrial Marketing Management*. Vol. 25, pp. 47-58.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): "The effect of a market orientation on a business profitability", *Journal of Marketing*. Vol. 54 (octubre), pp. 20-35.
- 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.
- ORTEGA, E. (1979): "El marketing en las empresas industriales españolas", *Esic-Market*, n.º 28 (enero-abril), pp. 75-105.
- PANIGYRAKIS, G.G. y VELOUTSOU, C. (1999^a): "Brand manager's relations with industrial service providers in pharmaceutical and other companies", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, n.º 3, pp. 229-247.
- (1999^b): "Brand manager's interfaces in different consumer goods industries", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 8, n.º 1, pp. 19-37.
- (1999^c): "Brand managers in the pharmaceutical industry: are they any different?", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 8 n.º 6, pp. 497-512.
- (2000): "Problems and future of the brand management structure in the fast moving consumer goods industry: the viewpoint of brand managers in Greece", *Journal of Marketing Management*. Vol. 16, pp. 165-184.
- PÉREZ ROSELLÓ, J. (1996): "Cómo implantar un departamento de trade marketing: la experiencia de Henkel Cosmetic", *IPMARK*, 468, (16-31 mayo), pp. 48-51.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G.R. (1978): "*The external control of organizations: a resource dependence perspective*", New York: Harper & Row.
- PIERCY, N. (1986): "The role and function of the chief marketing executive and the marketing department", *Journal of Marketing Management*, Vol. 1, n.º 3, pp. 265-289.
- PIERCY, N. y CRAVENS, D. W. (1995): "The network paradigm and the marketing organization", *European Journal of Marketing*. Vol. 29, n.º 3, pp. 7-34.
- PORTER, M. (1980): "*Competitive Strategy*". New York: The Free Press.
- 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. (1974): "The bases and the use of power in organizational decision making : the case of a university budget", *Administrative Science Quarterly*, 19 (diciembre), pp. 453-473.

– (1977): "Who gets power and how they hold on it: A strategic contingency model of power", *Organizational Dynamics*, Vol. 5 (3), pp. 2-21.

STARR, R.G. JR. y BLOOM, P.N. (1994): "The power relationship of brand managers", *Marketing Letters*. Vol. 5, n.º 3, pp. 211-223.

STERN, L.W. y SCHEER, L.K. (1992): "Power and influence in market channel research: observations on the state of the art", *Advances in Distribution Channel Research*, Gary L. Frazier, ed., Greenwich, CT: JAI Press, pp. 259-275.

STRIETER, J., GUPTA, A.K. y RAI, S.P. (1997): "Product management and the marketing of financial services", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, n.º 2, pp. 128-149.

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 n.º 91-126, Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.

VECIANA, J.M. y LLONCH, J. (1982): "El product manager en España. Investigación empírica", *Esic Market*, Vol. 37 (enero-abril), pp. 49-96.

VELANDO, M. E. y CURRAS, C. (1996): "El trade marketing como alternativa a las relaciones clásicas entre fabricante y distribuidor", *Esic Market*, (abril-junio), pp. 151-159.

VELOUTSOU, C.A. (2002): "Brand managers' expected and perceived responsibilities in the automobile industry", *Brand Management*, Vol. 9, n.º 6, pp. 452-462.

VELOUTSOU, C.A. y PANIGYRAKIS, G.G. (2001): "Brand teams and the brand management structure

in pharmaceutical and other fast-moving consumer goods companies", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 233-251.

VENKATESH, A., y WILEMON, D.L. (1976): "Interpersonal influence in product management", *Journal of Marketing*, Vol. 40 (octubre), pp. 33-40.

VENKATESH, R., KOHLI, A.K. y ZALTMAN, G. (1995), "Influence strategies in buying centers", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (octubre), pp. 71-82.

VORHIES, D.W. y MORGAN, N. A. (2003): "A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance", *Journal of Marketing*. Vol. 67, n.º 1, pp. 100-115.

WEBSTER, JR. F.E. (1997): "The future role of marketing in the organization", en LEHMANN, D.R. y JOZC, K.E. (ed.) *Reflections on the Futures of Marketing*, pp. 39-66. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

WEEKS, W.A. y STEVENS, C.G. (1997): "National account management sales training and directions for improvement", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 423-431.

WEILBAKER, D.C. y WEEKS, W.A. (1997): "The evolution of national account management: a literature perspective", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol XVII, n.º 4 (otoño), pp. 49-59.

WOOD, V.R. y TANDON, S. (1994): "Key components in product management succes (and failure)", *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 3, n.º 1, pp. 19-38.

WORKMAN, J.P. JR., HOMBURG, C. y GRUNER, K. (1998): "Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants", *Journal of Marketing*. Vol. 62, pp. 21-41.

WORKMAN, J.P. JR., HOMBURG, C. y JENSEN, O. (2003): "Intraorganizational determinants of key account management effectiveness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, n.º 1, pp. 3-21.

Fecha recepción: Noviembre 2003

Fecha aceptación: Noviembre 2004

