



INNOVAR. Revista de Ciencias  
Administrativas y Sociales

ISSN: 0121-5051

revinnova\_bog@unal.edu.co

Universidad Nacional de Colombia  
Colombia

Garcés Cano, Jorge Enrique; Duque Oliva, Edison Jair  
Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación  
INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 17, núm. 29, enero-junio, 2007, pp.  
184-194  
Universidad Nacional de Colombia  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802912>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación

Jorge Enrique Garcés Cano\* & Edison Jair Duque Oliva\*\*

No existe una forma totalmente cierta de analizar un artículo de investigación. Sin embargo, esta guía metodológica busca introducir a los estudiantes en ese mundo, desconocido para algunos y aterrador para otros, de los artículos de investigación. De esta forma, se pretende que el estudiante tenga algunos lineamientos básicos de cómo debe abordar un artículo de este tipo y mostrar, a través de un ejemplo práctico, cómo hacer su análisis crítico.

Llegar a un nivel de crítica adecuado no es fácil, máxime cuando se requiere no sólo la capacidad, sino también el conocimiento y la experticia que ayudan a entender un texto y a verlo con ojos objetivos pero críticos. Se puede inferir, entonces, que la revisión crítica no sólo es un proceso largo, sino que requiere constancia, y aunque suene a “clisé”, la única forma de conseguirlo es haciéndolo.

Las revistas científicas utilizan formatos de evaluación para sus artículos, que intentan tener en cuenta aspectos que evalúan su relevancia. Así, para esta revista se tienen presentes seis elementos:

- Calidad o nivel académico
- Originalidad
- Aporte al conocimiento
- Claridad en la presentación y redacción de ideas
- Pertinencia y dominio de bibliografía
- Interés y actualidad del tema

Estos elementos pueden ser evaluados adecuadamente por un lector experto, mas no por un lector que apenas se inicia en este tipo de labores académicas. Este punto marca la diferenciación entre la evaluación y la lectura crítica. Es decir, los formatos de evaluación de las revistas intentan, como su nombre lo indica, evaluar el artículo a través de algunos criterios, pero obviamente requieren una lectura crítica. Por esta razón, alrededor del mundo se ha optado por enfocarse más hacia dar lineamientos generales a los estudiantes sobre los elementos que deben tener en cuenta para la lectura crítica de un artículo, con la esperanza de que algún día sus conocimientos y experticia les permitan evaluarlo y no sólo leerlo de manera crítica.

Para el caso de esta revista, y con el ánimo de recordar elementos importantes, además de los criterios de evaluación se les recomienda a los evaluadores tener

\* Economista y magíster en Economía de la Universidad Nacional de Colombia. Catedrático, asesor y consultor en temas de *marketing*, ventas y servicio al cliente, con más de 18 años de experiencia profesional. A la fecha de elaboración de este trabajo, estudiante de Doctorado en *Marketing*, Universidad de Alicante (España), con el apoyo del Programa AlBan, Becas de Alto Nivel de la Unión Europea para América Latina, beca # E04D027412C0.

E-mail: jegarcacimarron@yahoo.com.

\*\* Administrador de Empresas, MCS, MBA, DEA, PHD(c). Profesor de tiempo completo de la Universidad Nacional de Colombia. Asesor y consultor en temas de gestión, *marketing* y servicio al cliente. Investigador CID, codirector del grupo GRIEGO, clasificado por Colciencias.

E-mail: ejduqueo@unal.edu.co

Recibido: Enero de 2007 Aprobado: Febrero de 2007

Correspondencia: Edison Jair Duque Oliva, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, Cra 30 No. 45-03, Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública, edificio 311, oficina 311A.

Garcés Cano, J.E. & Duque Oliva, E.J. (2007). *Metodología para el análisis y revisión crítica de artículos de investigación. Innovar 17(29), 184-194.*

en cuenta los objetivos del artículo y reflexionar sobre algunos elementos del mismo. Así, la lectura crítica de un artículo de investigación debe determinar qué persigue el artículo en términos de presentación y análisis de ideas o de argumentos y cuáles son sus principales fortalezas y debilidades. Adicionalmente, también es necesario reflexionar sobre algunos elementos, entre los que se encuentran: el interés que despierta, la contribución al área de estudio, el grado de validez y soporte de los argumentos y ejemplos, su originalidad, su claridad en la exposición de las ideas y en los ejemplos planteados, su aplicabilidad al contexto de análisis (región, país, institución), la consideración de otros puntos de vista sobre el tema y su explicación de por qué toma la posición que aplica en el artículo y, finalmente, a manera de contraste, relacionar lo que está leyendo con las lecturas realizadas previamente sobre el tema.

Con base en estos elementos, en la experiencia de los autores en el paso por programas de posgrado y en el desarrollo de sus investigaciones se ha planteado un esquema de elementos para tener en cuenta en el análisis de un artículo.

En primer lugar, es necesaria una identificación de las características básicas del artículo, es decir, cuál es el problema no estudiado que el artículo intenta abordar, cuál es su importancia, por qué se debe estudiar este tema (relevancia, impacto). De igual forma, establecer los objetivos que persiguen los autores, el enfoque de estudio y las contribuciones que se esperan hacer con la investigación planteada. En general, estos elementos deberían aparecer en la introducción del artículo, aunque no siempre lo hacen.

En segundo lugar, un artículo debe tener una reflexión sobre la literatura académica contemplada. Esto implica estudiar cuál es el marco conceptual, cuáles son las aproximaciones al problema de estudio y su ámbito de aplicación, cómo se operacionaliza el problema (constructos, variables, características y relación entre variables), cuál es el origen y cómo se desarrollan los planteamientos (son consecuencia de los planteamientos teóricos o prácticos presentados, o simplemente "salen del sombrero"), hipótesis (cuando haya lugar) y el enfoque metodológico del planteamiento. La idea es tener claro el qué, el cómo, el dónde, el por qué y el para qué.

En tercer lugar se hace ya una reflexión sobre la metodología empleada, esto es, se analiza si la metodología para abordar el problema es adecuada al mismo y a su

ámbito de aplicación. Esto facilitará el cuarto elemento, que es el análisis de resultados. En esta parte de la reflexión se estudia la coherencia de la metodología con los resultados. Así, se observa la muestra (si es el caso)<sup>1</sup>, los principales resultados, la solidez de la información recopilada y la coherencia con la realidad.

Finalmente, se encuentran dos etapas: la de discusión e implicaciones y la de conclusiones. En la primera, viene la parte crítica de la reflexión, en la que se relaciona lo encontrado en el artículo con otras lecturas previas, ya sea en metodología, en conceptos o en diferencias en los planteamientos del artículo con otros, que hubieran sido más útiles por el contexto o por tipo de investigación. En la segunda etapa se concluyen los hallazgos y las principales críticas o mejoras que se pueden hacer a la investigación, además de comentarios que surjan de la lectura y que puedan generar inquietudes académicas.

De este modo el proceso de lectura crítica se resume en:

- Identificación de las características del artículo
- Literatura contemplada
- Metodología de la investigación
- Análisis de resultados
- Discusión e implicaciones
- Conclusiones y comentarios finales

Este esquema es general y puede variar dependiendo del artículo, ampliando el número de elementos en cada una de las etapas. Adicionalmente, pueden existir artículos en los que sea necesario hacer más énfasis en alguna de ellas. Esta dinámica metodológica es empleada en el desarrollo de estudios de maestría de investigación (MSc) o doctorales (PhD).

Como aplicación de esta metodología, a continuación se presenta una reseña del artículo "Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions", de Roland T. Rust, Tim Ambler, Gregory S. Carpenter, V. Kumar y Rajendra K. Srivastava (*Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, pp. 76-89, 2004)<sup>2</sup>. Recuerde las etapas arriba mencionadas y observe cómo fueron aplicadas en la reseña presentada a continuación. Esta reseña es un tanto extensa, dado su objetivo descriptivo. Sin embargo, el lector puede observar otras reseñas críticas más reducidas y con el proceso no tan formal, en el número 27 de *Innovar*.

<sup>1</sup> En las ciencias aplicadas (como las administrativas), no necesariamente se usan técnicas cuantitativas, y este hecho no implica la invalidez de la investigación.

<sup>2</sup> Este artículo se puede obtener a través de bibliotecas digitales como EBSCO, Science Direct o Abi Inform.

## 1. Identificación

### 1.1 Problema por estudiar previamente no analizado

Aunque se conocen de tiempo atrás, especialmente en los últimos 15 años, algunos indicadores (financieros y de corto plazo) y esquemas de medición para determinar la productividad del *marketing*, los más novedosos enfoques sobre modelos e indicadores no financieros e impacto de las acciones de *marketing* en el valor de las acciones de una firma a largo plazo *no han sido utilizados responsablemente en el mundo de los negocios*. Más que un problema por estudiar a través de una metodología de investigación empírica, los autores lo que hacen es una revisión sobre los avances más recientes en el tema, intentan articular los instrumentos de medición que han sido validados por estudios empíricos en los últimos años y, finalmente, nos llevan a pensar sobre algunas áreas en las que definitivamente se requiere mayor investigación, sobre todo en modelos cualitativos e indicadores no financieros a largo plazo.

### 1.2 Importancia del tema

Se argumenta como relevante el hecho de que, de tiempo atrás, la gente de mercadeo<sup>3</sup> no ha podido sostener y demostrar de una manera responsable y contundente cómo es que las actividades de *marketing* añaden valor a los accionistas. Esto *les ha restado credibilidad a las labores de marketing dentro de las empresas* y así, incluso, ha cuestionado la existencia de las funciones y departamentos de mercadeo dentro de las empresas.

### 1.3 Objetivos

Este artículo propone *una revisión completa a los métodos e instrumentos existentes para evaluar la productividad del marketing*; describe lo que ya se conoce sobre el tema, en especial sobre modelos e indicadores cuantitativos y financieros, con sus impactos a corto plazo, y *los articula alrededor de un modelo teórico conceptual*. El artículo pretende, además, mostrar novedosos enfoques y, finalmente, hacer pensar sobre áreas que requieren mayor investigación en temas cualitativos e indicadores no financieros a largo plazo.

### 1.4 Enfoque

Es un trabajo descriptivo que propone y utiliza un modelo gráfico para identificar *la cadena de productivi-*

*dad en marketing*. A partir de éste, los autores realizan una revisión sobre el estado y avance de los temas relacionados con la *cadena de actividades de marketing*, haciéndose algunas preguntas clave, mostrando lo que se conoce hasta hoy sobre el tema y, finalmente, presentando una delimitación de lo que es imprescindible conocer o saber para poder validar su papel en las organizaciones. En cada caso (revisión teórico-conceptual, lo que ya se conoce y en lo que se necesita profundizar), *los autores identifican los aspectos de la cadena de actividades de marketing*, según el modelo planteado: *estrategia y táctica, impacto sobre los consumidores, consecuencias para el mercado, implicaciones financieras e impacto para los accionistas en el valor de la firma*.

### 1.5 Contribuciones

El artículo pretende mostrar algunos de los métodos y medidas más novedosos para *brindar mayor comprensión sobre los efectos de los “gastos” (“inversiones” ¿?) de marketing en las ventas, las utilidades y el valor a los accionistas*. La diseminación y el uso efectivo en las empresas de los métodos propuestos en los últimos diez años en la comunidad de negocios, dicen los autores, podría ser el mayor argumento requerido para mantener la vitalidad del *marketing* en las firmas y, más importante aún, para validar y lograr verdaderos incrementos en sus principales indicadores de desempeño.

## 2. Literatura contemplada

### 2.1 Marco conceptual

Los autores comienzan identificando los tres desafíos centrales de *la medición de productividad en marketing*. El primero corresponde a lo que Dekimpe y Hanssens (1995) han denominado como *efectos de las actividades de marketing a largo plazo*; el segundo, a la *separación entre las actividades individuales de marketing y otro tipo de acciones*, según Bonoma y Clark (1988); y el tercero, al hecho de que *el uso de métodos puramente financieros han probado ser inadecuados para justificar las inversiones en marketing*, cosa que hace necesario el uso de medidas no financieras (Clark, 1999; MSI, 2000). De esta manera, y siguiendo el planteamiento teórico de F. Webster (1992), dicen los autores que el énfasis no debería seguirse colocando en el tema de los productos, de la fijación de precios o de las relaciones con los consumidores, ya que los gastos de *marketing*, en comunicaciones, promociones y otras de sus actividades tienen una notable influencia en su desempeño y, a través de éste,

<sup>3</sup> Profesionales ejecutando planes de *marketing*, e incluso teóricos, consultores, académicos y estudiantes.

en los indicadores de desempeño del negocio a largo plazo, algo que no puede ser medido a través de los tradicionales indicadores financieros. Así, los autores plantean que el foco de su artículo está puesto en mostrar cómo *algunas medidas no financieras de marketing presentan gran influencia en las ventas, las utilidades y el valor de los accionistas, tanto a corto como a largo plazo*. Se puede decir que aunque no es el objeto del artículo validar el modelo teórico-gráfico llamado “*Cadena de productividad del marketing*”, que presentan en la figura 1 de la página 77, toda la estructura del artículo gira alrededor de éste. Así, los autores asumen que dicho modelo es *de facto* un marco teórico y conceptual suficiente para adentrarse en la revisión de los métodos e indicadores de productividad, que se insertan en él sin ningún problema.

## 2.2 Aproximaciones al problema

El artículo *no selecciona ningún enfoque teórico o cuerpo teórico guía en particular*. Es bastante “pragmático”, algo que es de amplia aceptación en los escritos de *marketing*, tanto que puede incorporar desde el aporte de Lord Keynes (1936), al introducir en el análisis de las firmas otros importantes indicadores como la TIR (entendida como el valor presente neto de las inversiones descontadas a una tasa de retorno menor que el interés del mercado)<sup>4</sup>, hasta un cúmulo de autores (de economía, administración y *marketing*) que aún hoy creen en las “perfecciones del mercado” y en su capacidad autorreguladora para asignar los recursos productivos de la sociedad. Éste es un tipo muy particular de “pragmatismo”, que en forma generalizada atenta contra la solidez teórica de muchos de los escritos de *marketing*.

El artículo hace una completa revisión de los aportes al tema en los últimos 15 años, sin centrarse o utilizar de manera unívoca alguno de ellos. Muestra las diferencias en los indicadores, esquemas y modelos para los que fueron creados, relacionándolos alrededor de

su modelo propuesto sobre la cadena de productividad del *marketing* (figura 1, página 77).

## 2.3 Ámbito del trabajo

- a. “Constructos” determinantes, basados en marcos conceptuales. El foco del artículo es mostrar cómo algunas medidas no financieras de *marketing* presentan gran influencia en las ventas, las utilidades y el valor de los accionistas, *tanto a corto como a largo plazo*. Partiendo de la figura 1 (página 77), que ilustra un *modelo conceptual* descriptivo –y de predicción– (de tipo gráfico), para tratar de entender cómo evaluar la productividad de la cadena de valor de *marketing*, los autores comienzan identificando las llamadas “*estrategias de la firma*”; allí indican como tales las “estrategias” de promoción, de producto, de canales y otras de *marketing* y de la empresa<sup>5</sup>. Para los autores, estas estrategias determinan algunas “acciones tácticas” de *marketing* (en mi concepto, aparece aquí una de las tautologías existentes en el artículo)<sup>6</sup>, tales como campañas de publicidad, esfuerzos por mejorar el servicio, iniciativas de marca, programas de lealtad, etc. Las “acciones tácticas”, dicen los autores, son aquellas que tienen gran influencia sobre la satisfacción del consumidor, la actitud hacia la marca, la lealtad y otros aspectos centrales del consumidor. En ese primer nivel, “los gastos” de *marketing* (en algunas partes los identifican como “inversiones”) pueden agregar valor, y éste puede ser medido a través de algunos indicadores, como la calidad de la marca, la satisfacción del consumidor y la equidad del consumidor. Estas actividades pueden generar una influencia de corto plazo en la mente del consumidor, que redundará en ventas y participaciones de mercado (únicamente a corto plazo), pero que se reflejarán o tendrán una influencia en las utilidades de la firma, como posibles cuentas de “pérdidas” (pueden alterar momentánea y favorablemente los flujos de caja, pero

<sup>4</sup> En verdad es bastante difícil encontrar gente de mercadeo que conozca e incorpore los aportes de Keynes a los problemas objeto de estudio del *marketing*. Pero lo paradójico es que se le reconozca por lo que yo llamaría uno de sus aportes menores a la teoría de la firma dominante, la teoría neoclásica; cuando el verdadero valor de su obra a este respecto es haber desarrollado una robusta y sólida teoría general (no particular, como la neoclásica) centrada en el “constructo” denominado “teoría de la demanda efectiva”. Su aporte consiste en haber arrasado con el cúmulo de supuestos teóricos de los neoclásicos, introduciendo los conceptos de “incertidumbre en los mercados”, “irreversibilidad de las decisiones”, “clima de inversión en ambientes reales” con “expectativas inciertas sobre el futuro”, y en particular, claro, sobre los métodos de determinación y cálculo de la TIR y el elemento teórico que hay detrás de tal indicador: “la eficacia o eficiencia marginal del capital”. Es lamentable ver cómo los mercadotecnicos no sólo desconocen la relevancia de la obra de Keynes en los temas de economía, empresa, teoría de la firma y, por supuesto, *marketing*, sino que en aquellos casos excepcionales en que se le cita se hace sólo en referencia a un tema bastante “pequeño”.

<sup>5</sup> Vale la pena preguntarse si son éstas realmente *estrategias* en todo el sentido del término.

<sup>6</sup> Tautología viene del griego *ταυτολογία* y consiste en la repetición de un mismo pensamiento, expresado de distintas maneras. En forma despectiva, se le identifica con la repetición inútil y viciosa de palabras que significan exactamente lo mismo. Matemáticamente hablando, se hace referencia a una expresión tautológica cuando se muestra una verdad total, que no permite apoyar explicación alguna:  $A=A$ , donde A es cualquier número, un operador, una función o cualquiera otra expresión o notación matemática.



no se trasladan directamente a los réditos de la firma). Podemos decir así que aunque existen muchos otros “constructos” a lo largo del artículo, sobre todo de planteamientos retomados de otros autores. *Los principales* “constructos” propios o grupos de variables ensambladas e interrelacionadas para dar alguna explicación aparecen allí en el llamado modelo de cadena de productividad del *marketing*. Estos “constructos” *serían fundamentalmente dos*: 1) acciones del ámbito de *marketing*, y 2) acciones del ámbito de la firma.

- b. Variables. Con respecto a las *acciones del ámbito de marketing*, el modelo identifica como variables las “*acciones tácticas*” (entre ellas la publicidad y las mejoras al servicio), el *impacto en el consumidor* (en sus actitudes y en su satisfacción), el *impacto en el mercado* (impacto en las ventas y en la participación de mercado), el *impacto financiero* (con indicadores como el ROI y el EVA, entre otros) y el *impacto en el valor de la firma* (valor agregado al mercado). Y en las *acciones del ámbito de la firma*, el modelo identifica “*las estrategias*” (promoción, producto, canales, etc.), los *gastos de marketing* (equidad de marca y equidad del consumidor), la *posición de mercado* (participación de mercado, ventas, etc.), la *posición financiera* (beneficios, flujo de caja, etc.) y el *valor de la firma* (capitalización de mercado y *tobin's q*). Debe quedar claro que por fuera de la explicación conceptual, de la identificación del problema objeto de estudio del artículo y de la presentación verbal y gráfica del modelo de cadena de productividad de *marketing*, el trabajo no hace explícito ningún tipo de hipótesis que identifique las posibles relaciones entre las variables propuestas, aunque implícitamente haya varias hipótesis y relaciones entre éstas.
- c. *Naturaleza y características de las variables*. Por la presentación gráfica, uno puede inferir que casi en su totalidad *las variables presentadas son mutuamente interdependientes*, es decir, que si se lograra establecer una relación matemática entre ellas (para ser validada posteriormente), existiría una múltiple relación de causa-efecto entre ellas. Aparecería únicamente *como variable totalmente dependiente el valor de la firma*, dado que se muestra el efecto final de la interrelación entre las que influyen sobre las acciones de *marketing* y las que influyen sobre las demás acciones de la firma.
- d. Relación entre variables. Una posible *explicación verbal de las líneas de causalidad entre las variables de*

este sencillo modelo es la siguiente: en principio, las estrategias de la firma determinan las “*acciones tácticas*” de mercadeo, y éstas influyen sobre el impacto en el consumidor. Las estrategias y el impacto en el consumidor determinarán los gastos de *marketing*. El impacto en el consumidor se refleja en el impacto sobre mercado, y éste conjuntamente con los gastos de *marketing*, determinarán la posición del mercado. El impacto sobre mercado determinará el impacto financiero, y éste vuelve a ser un elemento determinante de las “*acciones tácticas*” de mercadeo. Pero, igual, el impacto financiero conjuntamente con la posición del mercado determinan la posición financiera de la firma, esta última como elemento determinante nuevamente de las estrategias de la firma. Allí el proceso se vuelve cíclico, tanto por las acciones de *marketing*, como por las demás acciones de la firma. Finalmente, el impacto financiero determina el impacto en el valor de la firma, y éste y la posición financiera serán los determinantes directos del valor de la firma. Aunque parezca complicado, la presentación gráfica elimina cualquier duda sobre el particular.

- e. Otras variables. Aunque no se plantea explícitamente dentro del modelo (es decir, se omite en su representación gráfica), al tenor de la revisión de indicadores y métodos, los autores siempre involucran otros factores que pueden alterar o afectar el desempeño de la cadena de productividad de *marketing*. Éstos son los ya clásicos y siempre incorporados por toda la literatura de *marketing*: 1) los *factores del ambiente externo*, macro-ambiente o del entorno<sup>7</sup> y 2) los *factores de competencia*.

#### **2.4 Pregunta sobre si el artículo sintetiza ideas con base en la revisión literaria, relacionándolas y concluyendo como base de posibles hipótesis**

La respuesta es muy sencilla: ésa es, en esencia, la dinámica del trabajo. Hay allí una gran capacidad de síntesis y un esfuerzo claro por identificar los aportes más relevantes de los últimos diez o quince años con respecto a métodos e instrumentos validados empíricamente para medir la productividad de las diferentes actividades de *marketing* y su aporte al mundo de los negocios. Para llegar a ello, los autores hacen una revisión conceptual sobre los aspectos que permiten identificar el tema objeto de estudio (la cadena de productividad de *marketing*).

<sup>7</sup> Algunas veces se usa otra de las tautologías ya clásicas en *marketing*: “entorno del ambiente externo”.

Algunos ejemplos claros de ello son:

- Al referirse a una de las actividades de *marketing*, cuyo aporte al desempeño empresarial no ha sido medido y vinculado adecuadamente (la investigación de mercados), los autores hacen una aproximación y la definen en sus dos aspectos: la identificación de recursos necesarios para obtener las utilidades a corto plazo y para posibilitar el crecimiento potencial de la firma a largo plazo.
- La equidad de marca, descrita por Aaker (1991) como constituida por cuatro componentes: el conocimiento de la marca, la calidad percibida, las asociaciones de marca y la lealtad de marca, y otra visión ofrecida por Keller (1998), que la considera como el efecto diferencial entre el conocimiento que el consumidor tiene sobre la marca y su respuesta efectiva en los mercados.
- La equidad del consumidor, inicialmente identificada por Blattberg y Deighton (1996) como la sumatoria del valor del consumidor en el tiempo para una empresa. Ello exige contar con un método que permita identificar y medir el valor de un consumidor a lo largo de todo su ciclo de vida y relación. Así, es una condición el que existan, se conozcan y se cuente con datos longitudinales sobre el consumidor (Dwyer, 1997; Libai, Narayandas y Humby, 2002; Reinartz y Kumar, 2000).
- El modelo de “retorno sobre la calidad”, probado con una metodología de proyección del ROI de las firmas en calidad del servicio (Rust, Zahoric y Keningham, 1944 y 1995), demuestra sus efectos netos a largo plazo: un incremento en los ingresos y una reducción en los costos.
- Lane y Jacobsen (1995) muestran cómo los anuncios que soportan extensiones de marca se acompañan de un anormal retorno sobre los *stocks*, estableciendo una línea de relación entre las actividades de *marketing* y el precio de las acciones.
- Kim, Mahajan y Srivastava (1995) señalan una fuerte relación entre el valor presente neto de los flujos de caja atribuibles a un incremento en el número de suscriptores y un incremento en el precio de las acciones en la industria de telefonía celular.
- Y, finalmente, Ailawadi, Borin y Farris (1995) demuestran el impacto de las acciones de *marketing* sobre el EVA y el MVA.

## **2.5 En cuanto a si el artículo identifica lagunas y problemas no tratados, como base para el desarrollo de hipótesis y modelos**

Se puede mostrar cómo el artículo plantea explícitamente lo siguiente: “la investigación actual sobre este tema de los modelos e indicadores de productividad del *marketing* y su aplicación al mundo de los negocios es insuficiente”. Al respecto, podemos hacernos la siguiente reflexión: ¿y cuándo lo es? ¿En qué campo del conocimiento científico se llega alguna vez a una “plétora” en materia de investigación? ¿No es ésta una expresión que *de iure* se contrapone al devenir mismo de la actividad científica, como muchas de las expresiones y argumentos que utilizan algunos mercadotecnistas en sus escritos? Para lo que aquí nos interesa, se puede afirmar que *el artículo sí identifica lagunas, problemas o deficiencias, pero no exactamente para soportar sus hipótesis y el modelo propuesto*, sino que lo hace para definir futuras líneas de investigación.

## **2.6 Enfoques metodológicos**

A este respecto se puede afirmar que el trabajo no plantea alternativas para acotar el foco metodológico, sino que se limita a presentar el llamado “estado de arte” de la cuestión, y trata de ubicar dentro de un modelo no validado de cadena de productividad los aspectos revisados: modelos, herramientas, instrumentos e indicadores de productividad de las actividades de *marketing*, ubicadas dentro de su modelo conceptual.

## **2.7 Cuestiones de investigación exploratoria**

La principal cuestión por validar posteriormente a través de investigaciones exploratorias es el llamado modelo de “cadena de productividad de *marketing*”. Los indicadores usados y su representatividad están sustentados en los trabajos previos que les dieron origen. El problema está en lograr definir y validar si este modelo es una interpretación clara de una parte de la realidad, es decir, si puede constituir una representación validada de la realidad empresarial, para determinar el valor de las firmas y la manera como influyen y agregan valor en éste las actividades de *marketing*. Se trata, pues, de lograr que además de una “buena” hipótesis de investigación podamos averiguar si estamos frente a un modelo teórico, validado y confrontado con la realidad del mundo de los negocios. Es evidente que en su estado actual el modelo no constituye una teoría y mucho menos se puede pensar en algún grado de asomo al mundo de las leyes.

## 2.8 Principales hipótesis

Aunque no se presenten de manera explícita tales hipótesis, en el artículo se pueden ver varios ejemplos:

- “La publicidad y los gastos en promoción, relacionados con el desarrollo de marcas fuertes, generan mayor productividad”.
- “Una promoción de precios puede ser eficiente al generar réditos a corto plazo. Sin embargo, puede ser al mismo tiempo destructora de rentabilidad y equidad de marca a largo plazo, es decir, puede no ser efectiva”.
- “El *marketing* estratégico tiene como función central la consecución y retención de clientes, asegurando el crecimiento y la renovación y el desarrollo de ventajas competitivas sólidas, sostenibles y de largo plazo”.
- “La equidad de marca, siendo el corazón del *marketing* de los últimos 20 años, ha estado centrada en la capacidad de incrementar los flujos de caja con las ventas y no se ha visualizado que afecta el comportamiento de compra ni su efecto en el valor corporativo, incluso en el manejo de las fuerzas de ventas y los canales de distribución”.
- “Las marcas superiores, aquellas que proveen valores superiores a sus consumidores, son aquellas que presentan elevados niveles de satisfacción entre éstos y sobre el valor percibido con respecto a otros oferentes. Sus consecuencias sobre el desempeño de la firma y del *marketing* son variadas: la posibilidad de trabajar con precios *premium*, obtener referencias de los clientes, incrementar el portafolio de productos por cliente, bajos costos de ventas y servicios, grandes niveles de retención de clientes, lealtad y longevidad y, así, elevadas utilidades”.
- “Las inversiones de *marketing* (publicidad, soporte al consumidor) y sus efectos son a la larga intangibles, pero sus beneficios en la empresa son similares a los generados por recursos tangibles, como la infraestructura manufacturera. Así, las inversiones en *marketing* estratégico reducen el riesgo”.
- “Las acciones específicas de *marketing* tienen un efecto claro en las percepciones de marca, incluyendo la publicidad institucional y corporativa a gran alcance”.
- “Los gastos de *marketing* se reflejan en el tiempo, en las ventas y en la participación de mercado”.
- “La evidencia empírica ha mostrado que la equidad de marca reduce el riesgo financiero, al reducir los costos de capital y al aumentar simultáneamente la capitalización de acciones”.

## 2.9 Se puede afirmar que el modelo no fue construido con base en hipótesis

Como modelo teórico, de tipo descriptivo, verbal y gráfico, sin validación empírica, *las hipótesis no están allí formuladas de manera explícita*. No se identifican claramente y por su naturaleza subyacente se puede indicar que muchas de ellas son de sentido común, algunas filosóficas y es posible que otras sean de investigación. Pero no se puede concluir nada al respecto por el mismo tratamiento que se le da al tema. Igualmente, por la forma como está concebido el modelo descrito, se puede indicar que la mayoría de las hipótesis implícitas son multivariadas, algunas de tipo descriptivo (la mayoría), otras relacionales y de relación funcional (causal). Por todo ello, es muy difícil identificar si el modelo planteado en el trabajo se construye a partir de hipótesis o si antes de su posible formulación existe algún intento por articular las variables utilizadas. Sólo se sabe que están allí implícitas y se muestra su relación funcional.

## 3. Metodología de la investigación

Al no ser un trabajo que esté soportado por investigación empírica en cualquiera de sus formas, los siguientes aspectos evaluativos *no aplican*:

- Aproximación metodológica: cuantitativa, cualitativa, exploratoria, concluyente, *cross cultural*, longitudinal, etc.
- Operacionalización y medición de variables.
- Población objeto de estudio, muestra, método de muestreo y error muestral.
- Período de realización del trabajo de campo.

*Al no utilizar fuentes primarias de datos* para soportar sus ideas, los autores se basan en resultados obtenidos por estudios anteriores (datos de fuentes secundarias) en cuanto a la efectividad de los indicadores de productividad en los aspectos de la cadena de *marketing* y los ensamblan alrededor de su modelo conceptual. Por ello, podemos indicar que *las técnicas de análisis de datos son*, además del *recuento histórico* y la *revisión bibliográfica*, la *identificación de pertinencia* de instrumentos o herramientas a la medición de un aspecto en particular dentro del modelo definido para identificar la cadena de productividad del *marketing*. El intento del artículo se centra en dar un orden a cada uno de estos elementos, que, consideran, lograron su validación empírica en trabajos anteriores y que han mostrado en el tiempo ser indicadores pertinentes. Sólo faltaba colocarlos dentro de un modelo conceptual, que podríamos afirmar asumen como válido e



intérprete de las interrelaciones reales que subyacen en una cadena de productividad de *marketing*.

Finalmente, es evidente que *no se utilizó ningún tipo de software especial para el desarrollo de este trabajo*, pero en sus revisiones a la literatura se muestran algunos de los aportes y desarrollos que se han logrado para construir modelos que permitan medir indicadores de productividad de las actividades de *marketing* con la ayuda de diversos tipos de programas. La revisión es bastante completa:

- *Modelos como PERCEPTOR* (Urban, 1975), que utilizan escenarios de decisiones típicas de *marketing* para que se rastreen decisiones de los planes de productos y sus efectos en las participaciones de mercado.
- *Modelos de inversión en publicidad*, para maximizar las ventas o utilidades bajo limitaciones presupuestales (Gensch, 1973; Little y Lodish, 1969; Rust, 1986).
- *Modelos que miden la influencia de las promociones de venta* sobre los resultados del negocio (Little, 1975).
- *Modelos econométricos de series de tiempo* (Bass, 1969; Eastlack y Rao, 1986), para medir el impacto de los gastos históricos en publicidad.
- *Modelos que miden el efecto de las cadenas de valor en el servicio y la satisfacción del cliente*, de aparición en los últimos diez años (conjuntamente, Fornell, 1992, y específicamente, Anderson, Fornell y Lehmann, 1994; Heskett et al., 1994; Kamakura et al., 2002; Rust, Zahorik y Keiningham, 1994 y 1995).
- *Modelo STRATPORT* (Larréché y Srinivasan, 1981 y 1982), más general y usado para *medir las capacidades estratégicas de la firma y la cadena de acciones de marketing* con respecto a la competencia.
- Y los más recientes, modelos interesados en medir la influencia de las acciones de *marketing* en el ciclo de vida del consumidor y la equidad del consumidor (Rust, Lemon y Zeithaml, 2004; Venkatesan, Rajkumar y Kumar, 2004).

## 4. Análisis de resultados

### 4.1 Indicación preliminar

Al no existir un trabajo de investigación aplicada y validación empírica, *no hay una identificación, selección y determinación de muestra alguna* por procedimientos y técnicas estadísticas u otras alternativas. Así, el ar-

tículo se basa totalmente en los avances y aportes realizados por investigaciones previas, para validar los instrumentos e indicadores de medición a la productividad de las actividades de *marketing*, es decir, *no presenta directamente ni utiliza nuevas escalas de fiabilidad o validez de instrumento alguno*.

### 4.2 Principales resultados

El principal logro de este trabajo radica en la descripción del modelo teórico de cadena de productividad de *marketing*, con el que se pretende poner a girar en algún orden lógico los diversos métodos, herramientas e indicadores que se han desarrollado, utilizado y, en cierta forma, validado, para tal fin en los últimos 15 años. Se pretende identificar el verdadero estado de avance en esta materia, para justificar las acciones de *marketing* en las organizaciones y así revalidar su papel como orientador de las principales decisiones estratégicas corporativas. *Es difícil concluir si se logró cumplir el objetivo de evidenciar el impacto real de la influencia de la productividad de la cadena de marketing en un mayor desempeño total de las firmas y, en particular, en los indicadores financieros de largo plazo (por ejemplo, el valor para el accionista).*

*En el artículo hay otra hipótesis igual, o incluso mucho más relevante y fuerte, que requiere un trabajo posterior de investigación empírica para su verificación o rechazo.* Cuando los autores cierran su revisión conceptual, en la parte correspondiente a otros factores de influencia en la cadena de productividad de *marketing*, indican cómo “las firmas son más vulnerables a la competencia y presentan menores niveles de desempeño cuando no realizan los esfuerzos adecuados en el desarrollo de una equidad de marca y del consumidor, por su impacto en las ventas y en la participación de mercado para hacer tal aseveración”. En primer lugar, se sustentan en que cuando el producto está asociado a una elevada equidad de marca, los consumidores lo evalúan de una manera más favorable (Larouche, Kim y Zhou 1996); en segundo lugar, en que los consumidores son menos sensibles al precio y responden más a las comunicaciones de *marketing* (Simon, 1979), y, en tercer lugar, en que una equidad de marca puede crear asimetrías en la competencia a favor de aquellas marcas que han desarrollado mayor equidad de marca.

Los autores concluyen entonces que “de manera combinada, estas tres fuerzas constituyen verdaderas ventajas competitivas”. De acuerdo con ello, estaríamos frente a una gran hipótesis teórica sobre ventaja competitiva, que requiere mucho más que una simple revisión bibliográfica para poder ser demostrada o rechazada.

### 4.3 Solidez

El artículo es sólido en cuanto a su carácter descriptivo, los objetivos propuestos, sus alcances y sus límites. Los autores no se desvían de su objetivo central, encaminado a mostrar cómo el actual acervo de conocimiento sobre medidas e indicadores de productividad en *marketing* es suficiente para ser aplicado al mundo empresarial y validar el papel y las implicaciones de las acciones de *marketing* en el desempeño de los negocios a corto y largo plazo.

## 5. Discusión e implicaciones

Este artículo asume que la cadena de productividad de las actividades de *marketing* en los negocios se presenta tal cual se muestra en su modelo representado en la figura 1 (página 77). Así, el artículo no pretende validar su modelo a nivel empírico asumiendo que él es ya una representación sintética del fenómeno bajo estudio. Es decir, al modelo se le toma como una hipótesis teórica ya validada, pero no se apoya en ningún conjunto de hipótesis intermedias o hipótesis básicas para sugerir algún mecanismo de validación *a posteriori*.

Así, el trabajo sólo intenta, a partir de una revisión de la literatura existente sobre indicadores y medidas de productividad en *marketing*, colocar los trabajos teóricos y empíricos de los últimos 15 años a girar de manera práctica en torno a dicho modelo. No existe, además del recuento teórico de autores y la descripción de interacción para definir la productividad de las actividades de *marketing* (investigación descriptiva), luego de su representación gráfica, un modelo de tipo matemático.

No es una investigación que desarrolle hipótesis (teóricas o básicas) a negar o a validar (la llamada “fase heurística” del proceso, o investigación exploratoria). El trabajo tampoco desarrolla pruebas de hipótesis con algún método claro y definido para su contraste estadístico. Por ello, la conexión entre la parte descriptiva y la parte explicativa final (es decir, la investigación exploratoria) se da *de iure*, utilizando el acervo de hipótesis validadas anteriormente por los autores de cuya revisión da cuenta el trabajo.

La manera como se conectan los indicadores de productividad de la exploración y revisión bibliográfica al modelo definido es bastante completa y clara. Quedaría pendiente la evaluación de si el modelo con el que pretenden ser integrados es tan robusto a nivel conceptual, metodológico y en su capacidad interpretativa de la realidad como para que pueda contener y utilizar de manera cohesionada todos estos indicadores propuestos. Ésa parece ser la tarea no abordada y dejada para futuros trabajos de investigación.

Así las cosas, las implicaciones conceptuales, metodológicas o de gestión alcanzadas con los resultados obtenidos indican que los conceptos usados y los dos principales “constructos” que de allí se desprenden no parecen ser o constituir un avance significativo en la investigación científica del *marketing*. Tal vez, el mayor valor del trabajo está en la capacidad de sintetizar y proponer, a partir de ello, una forma de organizar estas relaciones entre los elementos de la cadena de productividad de *marketing*, para tratar de construir una hipótesis de cómo se producen en cadena los impactos de las acciones de *marketing* en el valor de la firma (a corto y largo plazo). Se trata pues, de una buena hipótesis descriptiva, quedando claro que se haya aún en su fase de formulación y se deja para otros trabajos su validación o contraste empírico.

## 6. Conclusiones y comentarios finales

La principal conclusión es presentada de manera resumida al final del trabajo en los siguientes términos:

Billones de dólares se gastan anualmente en *marketing*. Las firmas procuran obtener mayores incrementos en beneficios y en ambientes competitivos para justificar tales gastos. Las medidas financieras existentes han probado ser inadecuadas y por ello se requiere el uso de indicadores no financieros. En las pasadas décadas, especialmente en los últimos 15 años, se ha obtenido un gran progreso en su desarrollo. Este artículo ha mostrado algunos de estos métodos y medidas para brindar una mayor comprensión sobre los efectos de los gastos de *marketing* en las ventas, las utilidades y el valor a los accionistas. Hemos separado las acciones de *marketing*, incluyendo estrategias y tácticas, con respecto a otras condiciones de la empresa, para ver el reflejo de sus gastos en la equidad de marca, en la equidad del consumidor, en la posición en el mercado, en la posición financiera y en el valor de la empresa. Sólo dos medidas se dirigen a esclarecer ese importante camino de los resultados a corto y a largo plazo: financieras y no financieras. Las primeras están basadas en las previsiones a largo plazo de los resultados y los flujos de caja descontados, las segundas representan el futuro en el estado de los gastos de *marketing* de hoy, donde la foto de largo plazo está proporcionada por el desarrollo de los cambios en los gastos y en las líneas de uso de fondos.

Por lo demás, el trabajo no muestra de manera explícita limitaciones (metodológicas, conceptuales, “muestrales”, etc.), que constriñan la generalización de lo obtenido. Sin embargo, desde el principio se deja claro su enfoque descriptivo, mucho menos normativo o de decisión, en su intento por mostrar cómo se cuenta hoy con un importante cúmulo de aportes idóneos

para medir el efecto de las acciones de *marketing* en los principales indicadores de productividad de los negocios a corto y largo plazo, con el fin de revalidar el papel del *marketing* en el desempeño empresarial.

Uno de los aportes más importantes del documento está en su capacidad para identificar líneas futuras de investigación. Para los autores, el estudio paso a paso sobre los impactos financieros de las tácticas de *marketing* en el valor de las firmas parece una especie de “caja negra” por ser descubierta. Por ejemplo, se preguntan sobre cuál es la influencia real de las “estrategias” de *marketing* (promoción, producto, etc.) en la equidad de marca o en la equidad del consumidor, cuál es la relación de sus gastos con el valor de la firma y el mercado de capitales, cómo la equidad del consumidor afecta a largo plazo la posición en el mercado, la posición financiera y la capitalización en el mercado. En suma, el tema parece ser poder encontrar una reconciliación entre los impactos en el flujo de caja a corto plazo y los futuros flujos a largo plazo generados por las acciones de *marketing*.

Al final, los autores plantean lo siguiente: “la discusión llevó a orientarnos sobre la existencia de nuevas líneas de investigación en siete áreas: 1) estrategias y tácticas, 2) equidad de marca, 3) equidad del consumidor, 4) impacto en el mercado, 5) impacto financiero, 6) ambiente y 7) competencia”.

En este punto, es necesario hacer algunos comentarios finales:

- Al comienzo del artículo, para argumentar cómo el *marketing* se ha visto mucho más amenazado que otras actividades de la empresa, los autores muestran algunas estadísticas de empresas norteamericanas que indican cómo para el año 2001 se produce una disminución del nivel medio de los presupuestos de gastos en publicidad del orden del 70%, en proporciones mucho mayores a otras disminuciones presentadas en recursos humanos (51%), tecnología de información (47%) y funciones generales de consultoría (44%). Pero, ¿por qué se sigue utilizando el indicador de “gastos” (¿“inversiones”?) en publicidad, como no sesgado y representativo 100% de lo

que constituye el *marketing* en una empresa, sea ésta del tipo, actividad, campo, objeto social, etc., que sea? ¿No habrá allí un problema implícito de fondo sobre la conceptualización que se hace sobre el *marketing*, independientemente de que se siga afirmando que “*marketing* no es publicidad”?

- De la misma forma, los autores utilizan el concepto de gasto y el de inversión como si fueran sinónimos. En algunos casos, las actividades de *marketing* aparecen identificadas como gastos; en otros, como inversión, pero no hay una explicación clara, como en la mayor parte de la literatura de *marketing*<sup>8</sup>, sobre los límites entre lo uno y lo otro, cuando éste es en esencia el problema central para poder definir indicadores de productividad en *marketing*. *Marketing* puede ser lo uno o lo otro, y es precisamente la incapacidad de construir modelos con indicadores claros de productividad que permitan anticipar los resultados esperados lo que separa la identificación de los temas de *marketing* en uno u otro campo: *gasto* o *inversión*. Claro, bajo ciertos escenarios, probabilidades y niveles medidos de incertidumbre, como en cualquier actividad humana.
- Finalmente, es sorprendente ver cómo estos trabajos, tan rigurosamente evaluados por la llamada “comunidad científica” del *marketing*, carecen de claridad conceptual sobre los límites y las diferencias entre los temas estratégicos (la estrategia) y los tácticos (la táctica); en concreto, cómo es que los autores arbitrariamente deciden en su modelo que la promoción, el producto y los canales sean considerados como parte de la “estrategia”, en tanto que la publicidad y las mejoras al servicio son incluidas como “táctica”. Igualmente, cómo pueden reproducirse todo el tiempo tautologías conceptuales, tales como “acción táctica”, “servicio financiero”, “ventaja competitiva sostenible, duradera y de largo plazo”, “servicios intangibles”, etc. No se sabe si esto deja más dudas sobre la calidad de sus trabajos o sobre la verdadera capacidad de juicio de los “científicos” revisores, o ambas.

<sup>8</sup> Es bien representativo del manejo que sobre este tema se le ha dado en *marketing*, el que uno de sus autores más leídos, Philip Kotler, en su primer y más difundida obra [P. Kotler (1980): *Marketing*. México: Prentice Hall Hispanoamérica, traducida de la primera edición en inglés, *Principles of Marketing*, 1962], hablaba de las 4 P del mercadeo como “inversión”, pero sin explicar o demostrar claramente por qué lo eran. Y en una obra reciente [P. Kotler y otros (2002): *El marketing se mueve. Una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. Barcelona: Paidós Empresa], donde por primera vez muestra un modelo conceptual de tipo gráfico sobre lo que constituye el proceso “holístico” de *marketing* en relación con el conjunto de actividades de la empresa, éstas (las ya más de cuatro P del mercadeo) dejan de ser “inversión” y se vuelven “gasto”; claro, igualmente sin explicar o demostrar por qué dieron ese salto mortal en estos últimos 40 años.

## Referencias bibliográficas

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Ailawadi, K., Borin, N. & Farris, P. (1995). Market power and performance: A cross-industry analysis of manufacturers and retailers. *Journal of Retailing*, 71, 211-48.
- Anderson, E. W., Fornell, C., y Lehmann, D. R. (1994, July). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Bass, F. (1969). A simultaneous equation regression study of advertising and sales of cigarettes. *Journal of Marketing Research*, 6, 291-300.
- Blattberg, R. C. & Deighton, J. (1996). Managing marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 75(4), 136-144.
- Bonoma, T. V. & Clark, B. H. (1988). *Marketing Performance Assessment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures: History and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15, 711-732.
- Dekimpe, M. G. & Hanssens, D. M. (1995). The persistence of marketing effects on sales. *Management Science*, 14 (1), 1-21.
- Dwyer, R. (1997). Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing*, 8 (2), 73-81.
- Eastlack, J. O. & Rao, A. G. (1986). Modeling response to advertising and price changes for 'V-8' cocktail vegetable juice. *Marketing Science*, 5(3), 245-259.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 1-21.
- Gensch, D. (1973). *Advertising planning*. New York: Elsevier.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., y Sasser, W. E. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72, 164-174.
- Kamakura, W. A., Mittal, V. De Rosa, F. y Mazzon, J. A. (2002). Assessing the service profit chain. *Marketing Science*, 21(3), 294-317.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management*. NJ: Prentice Hall.
- Keynes, J. M. (1936). *La teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kim, N., Mahajan, V. & Srivastava, R. K. (1995). Determining the going value of a business in an emerging information technology industry: The case for cellular communications industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 49, 257-279.
- Kotler, P. (1980). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamérica. Traducida de la primera edición en inglés, *Principles of Marketing*, 1962.
- Kotler, P. y otros (2002). *El marketing se mueve. Una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Lane, V. & Jacobsen, R. (1995). Stock market reactions to brand extension announcements: The effects of brand attitude and familiarity. *Journal of Marketing*, 59, 63-77.
- Larouche, M., Kim, C. & Zhou, L. (1996). Brand familiarity and confidence as determinants of purchase intentions: An empirical test in a multiple brand context. *Journal of Business Research*, 37(2), 115-120.
- Larréché, J. C. & Srinivasan, V. (1981). STRATPORT: A Decision Support System for Strategic Planning. *Journal of Marketing*, 45, 39-52.
- Larréché, J. C. & Srinivasan, V. (1982). STRATPORT: A model for the evaluation and formulation of business portfolio strategies. *Management Science*, 28(9), 979-1001.
- Libai, B., Narayandas, D. & Humby, C. (2002). Toward an individual customer profitability model: A segment-based approach. *Journal of Service Research*, 5(1), 69-76.
- Little, J. D. C. & Lodish, L. (1969). A media planning calculus. *Operations Research*, 17, 1-35.
- Little, J. D. C. (1975). BRANDAID: A marketing mix model. *Operations Research*, 23, 628-673.
- Marketing Science Institute (2000). *2000-2002 Research priorities: A guide to MSI research programs and procedures*. Cambridge (MA) Marketing Science Institute.
- Reinartz, W. & Kumar, V. (2000). On the profitability of long lifetime customers: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64, 17-35.
- Rust, R. T. (1986). *Advertising media models: A practical guide*. Lexington (MA) Lexington Books.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68, 4, pp. 76-89.
- Rust, R. T., Zahoric, A., & Keningham, T. L. (1994). *Return on quality: Measuring the financial impact of your company's quest for quality*. Chicago: Probus.
- Rust, R. T., Zahorik, A. & Keiningham, T. L. (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59, 58-70.
- Rust, R. T.; Lemon, K. N. & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68, 109-127.
- Rust, R., Zahoric, A. & Keningham, T. (1995). Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, 59, 58-70.
- Simon, H. (1979). Dynamics of price elasticity and brand life cycles: An empirical study. *Journal of Marketing Research*, 16(4) 439-452.
- Urban, G. (1975). PERCEPTOR: A model for product positioning. *Management Science*, 21 (8), 858-871.
- Venkatesan, Rajkumar y Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68, 106-125.
- Webster, F. E. Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56, 1-17.