



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**EXAMEN COMPLEXIVO: COMPONENTE PRACTICO**

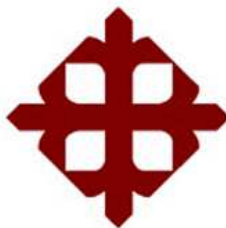
**TEMA**

**MARKETING RELACIONAL APLICADO AL CLIENTE INTERNO**

**NORMAN GONZALO CAMPOVERDE TOALA**

**2015**

**UTE-A-2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERÍA EN MARKETING**

**CERTIFICACIÓN**

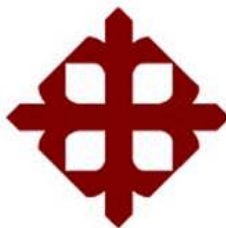
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por NORMAN GONZALO CAMPOVERDE TOALA como requerimiento parcial para la obtención del Título de **INGENIERO EN MARKETING**

**DECANO(A)/  
DIRECTOR(A) DE CARRERA**

**COORDINADOR(A) DE ÁREA  
/DOCENTE DE LA CARRERA**

---

**Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo de 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERÍA EN MARKETING**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Norman Gonzalo Campoverde Toala**

**DECLARO QUE:**

El componente Práctico del Examen Complexivo: **MARKETING RELACIONAL APLICADO AL CLIENTE INTERNO** previo a la obtención del Título de **INGENIERO EN MARKETING** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo de 2015**

**EL AUTOR**

**NORMAN GONZALO CAMPOVERDE TOALA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERÍA EN MARKETING**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Norman Gonzalo Campoverde Toala**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del componente Práctico del Examen Complexivo: **MARKETING RELACIONAL APLICADO AL CLIENTE INTERNO** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de marzo del año 2015**

**EL AUTOR:**

**NORMAN GONZALO CAMPOVERDE TOALA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de una forma especial a mí querida Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que por medio de todos sus docentes hicieron posible que adquiriera conocimientos muy importantes para mi vida laboral y en la cual he vivido momentos muy especiales y gratos.

A los docentes y tutores por haberme guiado en la realización de este trabajo con toda su experiencia y conocimientos para que mi objetivo de ser Ingeniero en Marketing se haya cumplido.

A mi familia, padres, esposa e hijas; ustedes tienen toda mi admiración, respeto y gratitud por todo lo que han hecho por mí.

Gracias por todo.



**NORMAN GONZALO CAMPOVERDE TOALA**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios; por acompañarme siempre en todo momento de dificultad, permitirme terminar satisfactoriamente mis estudios. Gracias por todo, querido Dios.

A mis padres, Norman y Azucena, por darme su ejemplo y enseñanzas y por creer en mí, por brindarme las fuerzas necesarias para salir siempre adelante pese a las dificultades, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso de mi vida, por su apoyo y esfuerzo durante estos años.

A Sara, mi esposa quien con su ayuda fue y es motor para seguir adelante en cada proyecto de los muchos que la vida nos seguirá brindando, por ser mi compañera de vida, pero sobre todo por ser mi socia de vida.

A Sarita y Sthefanie; mis preciosas nenas a quienes les dedico el resto de mi vida también para ser su ejemplo, su camino y en quienes daré hasta el último de mis segundos de vida para que obtengan un mejor futuro que el que yo he tenido.

Por último a Luis, mi gran amigo; el destino quiso que seas mi abuelo, eres el más bello recuerdo de mi niñez, fuiste mi amigo siempre hasta el último día de tu vida, aunque no estés ya en esta vida, vivirás siempre en mis mejores recuerdos.

*Es mucho mejor atreverse a hacer cosas grandes, a obtener triunfos gloriosos, aun cuando estén matizados con fracasos, que formar en las filas de aquellos pobres de espíritu que ni gozan mucho, ni sufren mucho porque viven en el crepúsculo gris que no conoce ni la victoria ni la derrota.*

*Theodore Roosevelt*

*Estadista estadounidense (1858 - 1919).*



**NORMAN GONZALO CAMPOVERDE TOALA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

PORTADA.....	I
CERTIFICACION.....	II
DECLARACION DE RESPONSABILIDAD.....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
INDICE DE CONTENIDOS.....	01
RESUMEN.....	02
INTRODUCCION.....	02
MARKETING INTERNO.....	04
MARKETING RELACIONAL.....	07
Implementación de Marketing Relacional con el cliente interno MRCI.....	10
EL ENTORNO.....	12
LA COMPETENCIA.....	13
LOS CLIENTES EXTERNOS.....	13
LA EMPRESA.....	15
MRCI MIX.....	17
Conclusiones e Implicación.....	18

## **Resumen:**

El presente ensayo propone una visión del empleado ecuatoriano promedio y nuestras realidades empresariales, del día a día y de cómo encontramos a cientos, tal vez miles de empleados que caminan hacia sus trabajos con total desmotivación, cual zombis caminando por inercia, sin deseos de llegar, con pensamientos como: “otra vez Lunes” o “estoy cansado de este trabajo”; aunque creamos que este tipo de pensamientos son normales, lo verdaderamente normal sería trabajar en ambientes pro desarrollo, en ambientes donde se invite al cliente interno a asistir con verdadero gusto y pasión por lo que hace.

## **Introducción:**

La mayoría de empresas analiza su termómetro de éxito en cuantas ventas se obtuvieron al final de un periodo, y de acuerdo a cuán grande ésta resulte se vuelven más o menos exitosas. Hoy en día las empresas entendieron que para vender más se deben preocupar por el cliente (externo), entendiendo a éste como uno de los pilares del éxito del negocio, sin embargo olvidamos que otro de los pilares es el cliente interno.



Un ejemplo de esto se lo puede notar cuando empresas de venta retail en el Ecuador se encargan del Trade Marketing, de las promociones, del merchandising, hasta de la música que se escucha en la tienda, pero olvidan al empleado mal encarado que trata al comprador como si le hicieran el favor de la vida por el solo hecho de cobrar una prenda.

Aunque se piense en esto como un detalle menor, estos pequeños pero a la vez importantes y grandes detalles son los que podrían decidir por una venta y por más ceros en la cuenta de una empresa.

¿Por qué si es tan importante la motivación del cliente interno en la compañía, se la pospone tanto? ¿Por qué empresas que entienden el concepto han logrado posicionarse tanto en la mente de los consumidores? ¿Cuáles serán los beneficios de aplicar estrategias para motivar y desarrollar clientes internos proactivos para el desarrollo de las empresas?

Basta ver ejemplos de empresas multinacionales para darse cuenta de los errores que hoy en día cometen muchas empresas en el país, el solo hecho de tener un cartel que incluya al empleado del mes se convierte en fuente motivadora para prestar un mejor servicio, para entregar la mejor de las sonrisas, para ser proactivo, para hacer de la experiencia de la compra venta una experiencia motivadora, para convertir a la fría venta en una caliente emoción en donde la experiencia sea ganar-ganar para todas las partes.

Por lo descrito anteriormente, el desarrollo de un cliente interno motivado y proactivo es todavía incipiente en nuestro país, esto dado por la poca o nula aplicación de estrategias, lineamientos e implementación de un esquema de marketing relacional con el empleado.

Es prudente entonces consultarse ¿Cómo se han venido manejando hasta hoy las relaciones con el cliente interno y que sucedería si se implementa un esquema de marketing relacional para con el empleado?

### **Marketing Interno (MI)**

El Marketing Interno como lo indicó Berry (1981), implica visualizar a los empleados como clientes internos, viendo al trabajo como un producto interno que satisface las necesidades y deseos de esos clientes internos, mientras se alcanzan los objetivos organizacionales. Colling y Payne (1991) añadieron que el MI es en sí un conjunto de herramientas que el marketing le entregan a la dirección de los recursos humanos.

El origen del concepto del MI según reseñan Ahmed y Rafiq (1995), está en la búsqueda de fórmulas que permitieran incrementar la calidad de los

servicios ofrecidos por las organizaciones, a través del análisis y el control del mecanismo que principalmente provee estos servicios, es decir, los empleados. La primera crónica sobre el tema fue dada por Sasser y Arbeit (1976), quienes argumentaron que el personal debe ser el mercado más importante de las empresas de servicio.

Por ello, Berry (1984) y Berry y Parasuraman (1991) plantean la idea que no solamente existe un lazo entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes externos, sino que los empleados son clientes internos de las propias empresas.

Es por esto que se entiende que política, estrategia o enfoque implican sobre todo comunicación relacional, una fuente motivacional que permitirá conocer, querer, apreciar y hasta amar los colores institucionales, el logo de la empresa, el conocimiento cabal de los productos y servicios que se ofrecen, los valores, la misión, visión, objetivos y deseos de la empresa como un solo puño en donde todos los integrantes son parte de ese desarrollo. Esto compromete y el compromiso se convierte en fidelidad, lo mejor de todo es que el compromiso y la fidelidad del colaborador se trasmuta en mayor liquidez en las cajas de la compañía.

Al implementar un esquema de Marketing Relacional con el cliente interno intervienen algunos elementos en la gestión del cambio que se pretende implementar como:

1.- La comunicación

2.- La motivación

3.- El aprendizaje

En la comunicación está implícito el factor Cognitivo que le indica: ésta es la política y la visión de la empresa, el empleado dice: “sé que tengo que hacer”

En la motivación el factor emocional el empleado dice: “es cierto mi empresa es importante quiero hacerlo bien y mejor”

Y es en este último donde se imprime un verdadero cambio, en el aprendizaje, en donde interviene el factor conductual “sé cómo hacerlo, sé cómo trabajar mejor”

Esta implementación es un trabajo verdaderamente complejo pues el cambio se convierte en un proceso cíclico, que se altera continuamente y en el que aparecen nuevas condicionantes que obligan a “cambiar lo cambiado”. Es comprensible que en el Marketing Relacional no existe una sola fórmula mágica para implementar el cambio y lo que puede ser triunfante en una organización y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones actualmente o en el futuro.

La implementación del Marketing Relacional que busca cambiar en el cliente o usuario interno debe suponerse como un todo en la empresa en pro del cambio. McCalman y Paton, (1992) escribieron: “el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes”.

### **Marketing Relacional**

Webster (1984) mostró que era necesario cuidar la relación entre compradores y vendedores como un activo estratégico, lo cual recalcó en una publicación posterior, Webster (1992). En este tema, Gundlach y Murphy (1993)

puntualizaban que surgía en el mundo un creciente interés por el estudio que comprende intercambios de largo plazo en una interacción repetitiva, con un énfasis relacional en vez de la acostumbrada visión de transacciones de corto plazo entre vendedores y compradores. Estos autores mostraron que este enfoque relacional tenía su principio en la concepción del marketing simbiótico de Adler (1966).

Nos dicen Gundlach y Murphy (1993) que fueron Dwyer, Schurr y Oh (1987) los primeros que experimentaron el concepto de relaciones de intercambio de largo plazo a las transacciones de las empresas con sus clientes, para proponer un intercambio relacional entre compradores y vendedores. Según Stern (1997), fue Berry (1980) quien primeramente estampó el término “marketing relacional” para designar al contacto entre las empresas de servicio y sus clientes.

Basadas en esta definición, las relaciones rentables son implícitas al estudio del comportamiento de los usuarios o clientes. Una vez que éstas se conocen, se generan estrategias y acciones que adivinen los deseos y los entreguen en bandeja de plata para ser degustados por ellos, y convertir la experiencia de la compra venta en una emoción en una experiencia que se desee repetir en el futuro cercano.

En este círculo virtuoso se obtiene más recursos a través de estar más pendiente de sus requerimientos y necesidades

Los Sistemas de relacionamiento con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) nos brindan un conjunto de herramientas que se utilizan en el Marketing Relacional permitiéndonos recopilar información de los consumidores y comunicar a los mismos los beneficios y soluciones que ofrece la empresa.

El CRM, Customer Relationship Management en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, pero para su mejor comprensión, básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Lo más importante para alcanzar y lograr un exitoso CRM en la empresa son los empleados de la misma, la gerencia o presidencia, y por su puesto identificar correctamente los deseos, necesidades y sueños de los clientes.

Sin embargo son los empleados los que tienen el contacto directo con los usuarios y clientes, resultando ser 'la cara' de la compañía frente al él. Si una

compañía no se preocupa de sus empleados en cualquier momento pueden sucederse experiencias negativas, adicional a esto si el empleado está lo suficientemente motivado pero no recibe apoyo de las directivas, éste no podrá ofrecer una experiencia emocional positiva por lo que podría crear inconformidad.

En resumen si lo que buscan las compañías a través del CRM, es crear fidelidad y experiencias positivas en el cliente, sabiendo que el cliente casi siempre se relaciona con el dependiente de la tienda, la primera responsabilidad que deben enfrentar las empresas exitosas es crear un verdadero marketing relacional con su cliente interno. Éste aunque increíblemente es desplazado y olvidado, resulta convertirse en base fundamental de los éxitos y fracasos de los negocios hoy en día.

### **Implementación de Marketing Relacional con el cliente interno MRCI**

Al volver a los conceptos se entiende que el marketing relacional implica estudiar los deseos y necesidades del cliente externo y mágicamente entregarlos haciendo suponer que se adivinan sus deseos y que se les ven



ofrecidos a sus pies, esto trae como consecuencia una experiencia memorable que emociona al cliente y finaliza en el deseo de repetir la experiencia.

Sin embargo ¿sí aplicamos la misma norma para el cliente interno? Es decir, estudiar los deseos y necesidades ahora de este cliente y mágicamente entregarlos, haciendo de la experiencia de ir a trabajar algo memorable que emociona y que se traduce en crecimiento sólido y sostenido de la empresa, del posicionamiento, y en empleados más eficaces, eficientes y deseosos de trabajar.

Lograr una estrategia de Marketing relacional con el cliente interno requerirá de varios esquemas para desarrollarla eficientemente, y de enfrentarse a los cambios que se producen en el entorno. Cada empleado es un universo que va cambiando, evolucionando, transformándose.

El análisis del mercado interno debe tomar en cuenta elementos como las características de los trabajadores, sus necesidades, deseos y preocupaciones, así como, sus fortalezas y debilidades.

El marketing interno busca potenciar la productividad de la empresa desarrollando la motivación del empleado que colabora en la empresa.

Para aplicar esta adecuadamente la estrategia, se debe realizar un Análisis Estratégico Situacional A.E.S. (Kotler, 2000), es decir entender la situación actual de diversos factores circundantes, tomando en cuenta:

## **EL ENTORNO**

Barranco (2000) y Ahmed y Rafiq (1995) indican que se debe estudiar al mismo para detectar posibles oportunidades. Es importante señalar que el estudio de entorno igualmente puede señalar las amenazas existentes.

Por ello un buen plan de Marketing Relacional con el cliente interno MRCI, no puede descuidar el entorno que lo rodea especialmente el entorno económico, tecnológico, social, cultural, legal, político, demográfico, y laboral.

De acuerdo a este análisis se tomarán las decisiones de inversión, de expansión y hasta de contratación.

## **LA COMPETENCIA:**

Para una estrategia de MRCl, se deben considerar como competencia a toda empresa con la que se pelea por contratar o retener al personal; esto se ejemplifica en un medio tan competitivo como el futbol, donde un equipo tiene al mayor goleador de un campeonato y una vez finalizado el mismo, todos los demás equipos de la liga y de otras foráneas pelean por obtener sus servicios.

Así mismo si se tiene personal cualificado y rentable, éste debe ser cuidado principalmente para evitar que empresas del sector que pudieron ya ver su rendimiento y capacidades y que desearán calentar sus orejas con propuestas.

## **LOS CLIENTES EXTERNOS:**

En esta época tan competitiva en los negocios es imprescindible amalgamar las directrices empresariales al desarrollo de los empleados, en favor de los clientes externos.

Varias empresas se preguntan por qué de haber vendido y ser líderes del mercado dejaron de serlo de un momento a otro sin entender que fueron presa de una 'miopía', para entender lo que deseaban sus clientes. Deseos que su competencia si entendió, vio, actuó y aprovechó para satisfacer diligentemente.

He ahí la importancia de conocer a nuestros clientes externos y hacerlo de adentro hacia afuera, conociendo esas necesidades a través de los empleados.

Y desde afuera, hacia adentro; es decir una vez conocidas esas necesidades poder brindarles al cliente externo, inclusive el perfil de empleado que le gustaría lo atienda.

Como lo reseñan Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) Las necesidades y deseos de los clientes externos deben llevar a la empresa a realizar actividades tales como actualizar los planes de adiestramiento o a la captación de personal con algún perfil particular.

Ejemplificando, no se deberá contratar personas de 60 años para servicio al cliente de una tienda de música pop, versus lo provechoso de contratar a

esa misma persona de 60 años en una tienda de recuerdos del ayer.

(Demográfico)

O contratar a un musulmán extremista para que despache en la tienda que vende el semanario Charlie Hebdo en París. (Cultural – religioso)

### **LA EMPRESA:**

Para poder tener éxito en los negocios es prudente conocer el entorno, los clientes internos y externos, la competencia, pero si no se es capaz de conocerse como empresa a sí misma, es como el 'ciego' caminando entre baches y abismos, lo que a nivel de negocios podría tener un costo muy alto.

Es importante conocer la identidad e imagen de la empresa, sus valores como empresa, sus proyectos y planes de desarrollo, su organización y estructura, su forma de gestión, las posibilidades de crecimiento personal para los empleados, las condiciones de trabajo que ofrece, el clima y el ambiente de trabajo, sus productos y servicios, sus logros, su historia y su aporte a la comunidad.

Siempre importante resulta el estudio de la organización en su misión, visión, estrategias, estructuras, políticas, etc.

Si se ha realizado ya un análisis que incluye áreas como:

El entorno, la competencia los clientes externos, los clientes internos, y la propia empresa, se puede decir que se tiene una primera idea de cómo se encuentra la empresa dentro del mercado. Es apenas en este punto que se podrán generar estrategias a través de herramientas tan conocidas en el mundo del marketing como el DAFO Andrews (1971) y Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh y Porter (1982)

El DAFO es una herramienta necesaria en el marketing y la administración y sirve para el diseño de estrategias empresariales que nacen de las fortalezas y debilidades, buscando aprovechar tantas oportunidades como aparezcan y cuidándose de tantas amenazas como existieran.

Esta matriz DAFO, va enfocada a diseñar estrategias MRCI; por lo que difieren de matrices DAFO de nivel empresa. Estas matrices DAFO MRCI

contendrán las oportunidades y amenazas pero desde el punto de vista del CLIENTE INTERNO con base en el A.E.S. Análisis Estratégico Situacional, que ya se ha formulado; así mismo al analizar las debilidades y fortalezas que tiene la empresa para con su competencia, no se olvida que su competencia se mide en la capacidad de 'retener', motivar o captar empleados.

La matriz DAFO, nos permitirá el marco adecuado para las estrategias a utilizarse.

### ***MRCI MIX***

Una vez conocido el AES y realizado el DAFO, será el siguiente paso definir una estrategia de marketing mix aplicado al cliente interno es decir un MRCI MIX. Entre lo que se definirá será la característica deseada de los clientes internos, los potenciales clientes internos y la fidelidad, pasión y amor de quienes se identifican con esas premisas.

El objetivo es lograr un adecuado posicionamiento de la empresa entre los trabajadores:

- a) Definir el valor de la de la empresa como marca.
- b) Crear guías claras para la implementación de programa de comunicación interna.
- c) Ejecutar inmediatamente el programa de comunicación interna de modo horizontal
- d) Desarrollar políticas para posicionar a la empresa en la mente de sus empleados

El correcto diseño de un MRCI MIX incluirá las 4P del marketing mix tradicional

El Producto interno, el Precio, la Plaza y la Promoción

### **Conclusiones e Implicación**

La Implementación de Marketing Relacional con el cliente interno MRCI en el mercado ecuatoriano, brindará una revolución en diversos campos desde lo cultural, hasta lo emocional, conductual y económico. La importancia de



preocuparse y más que ello de actuar sobre los clientes internos, abrirá una brecha gigantesca en el desarrollo empresarial de este país.

Las grandes multinacionales del mundo solo pudieron crecer al nivel que lo hicieron cuando empezaron a poner sus ojos sobre quienes eran sus colaboradores pues ellos y solo ellos son la fuerza motriz de las genialidades empresariales que nacen en una oficina.

El marketing fue pensado en sus inicios para preocuparse de atender al cliente o usuario de bienes y servicios, pero ahora que vemos que esos bienes se mueven a través de manos colaboradoras que tienen el último paso frente a esos clientes, es que los ojos de los empresarios notan que su principal activo siempre estuvo entre sus costos contables, su recurso humano, su talento humano, su colaborador, y por qué no su mejor socio.

## BIBLIOGRAFIA

Adler, L. (1966), "Marketing simbiótica", Harvard Business, 44, noviembre-diciembre, pp. 59-71.

Ahmed, P. y Rafiq, M. (1995), "El rol del Marketing interno en la implementación de estrategias de marketing", Journal of Marketing Practice, Vol. 1, N° 4, pp. 32-51.

Andrews, K. (1971), "The concept of corporate strategy", Dow Jones Irwin, Homewood, Illinois.

Bansal, H. y Sharma, B. (2000), "Investigación de la relevancia de la gestión de recursos humanos en la comercialización de servicios: un modelo rudimentario de marketing interno - documento de trabajo" de la Facultad de Administración, Universidad de New Brunswick, Fredericton, Canadá.

Barranco, F. (2000), "Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos", Editorial Pirámide, Madrid.

Berry, L. (1980), "Servicios de Marketing es diferente", Negocios, No. 30, mayo-junio, pp. 24-29.

Berry, L. (1981), "El empleado como cliente", Revista de la Banca Minorista, Vol. 3, marzo, pp. 25-28.

Berry, L. (1984), "El empleado como cliente", en Lovelock, Servicios de Marketing, Kent Publishing, Boston, MA, pp. 272-278. Berry y Parasuraman (1991)

Christensen C .; Andrews, K .; Bower, J .; Hamermesh, G. y Porter, M. (1982), "Política de Empresa: Texto y Casos"

Dwyer, F .; Schurr, P Y Oh, S. (1987), "El desarrollo de las relaciones comprador-vendedor"

Gundlach, G. y Murphy, P. (1993), "Fundamentos Éticos y Legales de Intercambios de Marketing Relacional", Journal of Marketing, vol. 57, Octubre, pp. 20-27.

Kotler, P. (2000), "Dirección de Marketing", Edición del Milenio, Prentice Hall, Madrid.

Sasser y Arbeit, S. (1976), "La venta de puestos de trabajo en el sector servicios", Negocio Horizonte, junio, pp. 61-65.

Stern, B. (1997), "La publicidad Intimida: Marketing Relacional y el Consumidor de Servicios", Revista publicitaria, Volume XXV, Número 4, Invierno, pp 7-19.

Webster, F. (1984), "Estrategia de Marketing Industrial", 2ª ed. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.

Webster, F. (1992), "El redescubrimiento del concepto de marketing", *Journal of Marketing*, vol. 56, Octubre, pp. 1-17.