

AREA TEMÁTICA : MARKETING ESTRATEGICO

TITULO

BEYOND OF 4 P'S

Por :

MBA Guillermo A Baena López

Procage University Of Pittsburgh

Slade Colombia

Junio 2007

Marketing mix o la mezcla de variables

Luego de recorrer diversas universidades latinoamericanas y norteamericanas, he notado la creciente influencia científica del profesor Philip Kotler en la formación de los estudiantes de ciencias económicas, cuando comienzan a recorrer el atrayente y encantador mundo del marketing.

El profesor Kotler menciona que “la mezcla del marketing es el conjunto de variables controlables, que una organización combina para provocar la respuesta que quiere del mercado, indicando que estas variables se denominan como las cuatro P’s, y son conocidas como: producto, precio, plaza y promoción” (pagina 42). Es igualmente válido anotar que otros afamados y acreditados autores y estudiosos del marketing, siguen la misma corriente académica del profesor Kotler.

Casi que categóricamente se puede decir, que este es el esquema bajo el cual la gran mayoría o la totalidad de las personas que han estudiado los principios básicos del marketing en Latino y Norteamérica se han formado académicamente; por ello el objetivo de este artículo, es estudiar el origen, la evolución de esta mezcla de marketing, resaltar su trascendencia y alcance, pero igualmente, cuestionar científicamente, el estatismo y la invulnerabilidad sólida y resistente de un concepto que ha tenido sus orígenes en los años 60 y principios de los 70, que parece que a pesar de la dinámica y los cambios ocurridos en los mercados, no ha evolucionado en la misma proporción o con la misma fortaleza.

La inquietud científica se origina en el pensamiento incuestionable de que el entorno ha cambiado radical y brutalmente, y pese a la adaptación de las 4P’s a los

nuevos acontecimientos, algunas variables que podían permanecer implícitas dentro del pensamiento original, hoy han adquirido tanta importancia estratégica, que necesariamente dejan esa posición de segundo plano, ya que influyen directamente en el éxito o fracaso de una organización. En pocas palabras los elementos que conforman la mezcla original del marketing han crecido notoriamente

Se puede comenzar esta apreciación, explicando que los juicios básicos del marketing actual fueron adoptados alrededor de los años 60 del siglo pasado, pero que el concepto de la *“mezcla de marketing”* fue introducido en 1949 por Neil H. Borden, profesor de Harvard University, que por coincidencia es la misma universidad en donde el profesor Kotler, realizó trabajos posdoctorales en matemáticas.

La clasificación de los elementos de la mezcla de marketing en cuatro factores o variables (producto, precio, plaza y promoción) que fue denominada como la teoría de las cuatro P's fuera popularizada por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 70's, suponemos que inspirado en las teorías de Borden.

El profesor Neil Borden menciona que el marketing mix (equivalente a mezcla de marketing), “es la implementación de estrategias y la mezcla de variables para la consecución de los objetivos, tanto de la empresa como del mercado de consumidores” (pagina 3). Se dice que Neil Borden desarrolla la idea o la frase, en el año 1949 cuando inspirado en la lectura de la descripción de las actividades de un director de negocios de autoría de James Culliton se describía a un gerente como “un mezclador de ingredientes, que sigue a veces una receta o un patrón común,

pero que muchas veces le toca en el camino, adaptar una nueva fórmula con los ingredientes inmediatamente disponibles, y a veces va a requerir hacer experimentos utilizando los ingredientes que ninguno otro ha intentado." (pagina 17)

Entendiendo el concepto de Borden se puede concluir que al mezclar los elementos, el hombre de marketing debe considerar o tener en su mente a su mercado meta o blanco y debe entender las necesidades y deseos del mercado, para entonces utilizar estos elementos de la mezcla en construir las acciones estrategias y los planes apropiados que satisfarán esas necesidades y deseos.

Borden agrega que, "al construir un programa de comercialización que corresponda a las necesidades y objetivos de la organización, el gerente de marketing tiene que pesar las fuerzas del comportamiento del entorno y entonces hacer juegos o más bien malabares con la mezcla de elementos con agudeza y un ojo afilado en los recursos con los cuales él tiene que trabajar." (pagina 365).

Un mix o una mezcla de variables separadas se hace generalmente para cada unidad estratégica de negocios o para cada producto que se ofrece, o para cada segmento de mercado, todo esto dependiendo de la estructura de la organización. El profesor Borden sugiere un procedimiento para desarrollar una mezcla de marketing. Él dice que se necesitarán dos sistemas de información así;

- 1) Una lista de los elementos que conformaran las variables de la mezcla
- 2) Una lista de las fuerzas que influncian sobre estas variables.

Una Ligera Visión de los años 60

Es indiscutible que en los años sesentas del siglo pasado existió una transformación y evolución de la sociedad que la cambió de forma sustancial en sus comportamientos en un plazo corto de tiempo, época recordada entre muchos de sus acontecimientos por la crisis de los misiles, la guerra de Vietnam, las reservas de petróleo descubiertas principalmente en los llamados países del Golfo, el movimiento de los hippies, del cual se dice que entre la marihuana, la heroína, el licor, el ensueño y sus atuendos que contenían símbolos representativos de la cultura oriental, representaron un sector moderno de la contracultura de resistencia del sistema capitalista estadounidense, el festival de música rock de Woodstock que se realizó en una granja de Bethel, Nueva York, entre los días 15, 16 y 17 de agosto de 1969. El avión supersónico Concorde, la liberación femenina que para esa década logró grandes avances, el concilio vaticano segundo, personajes entre otros como: John Kennedy, Marilyn Monroe, Nikita Jruschov los Beatles, Rolling Stones, Elvis Presley, en fin se puede resumir que la década de 1960 y principios de los 70, constituyó un hito para la historia contemporánea de la humanidad, desde el mayo francés, pasando por los hippies, la revolución sexual, los movimientos guerrilleros en Latinoamérica y las luchas independentistas africanas, hasta la avanzada comunista mundial en Vietnam, Cuba y la construcción del Muro de Berlín, por sólo citar algunos acontecimientos.

Al comparar estos años 60 con la actualidad, indiscutiblemente que existen grandes cambios, y pienso que una manera interesante de observarlo, sin entrar a enumerarlos, ya que podría quedar corto debido a que la lista es larga, es preferible mencionar la interesante anécdota escrita por Thomas Friedman en su libro "La tierra es plana" y que relata lo sucedido al periodista de CBS Bob Schieffer con un joven periodista de nombre Bill Ardolino". (paginas 24 – 25).

Comenta Friedman que el 3 de octubre de 2004 el veterano corresponsal de la CBS Bob Schieffer, narra que la semana anterior le había pasado una cosa de lo más extraña. A la salida del estudio de CBS estaba esperándolo en la acera un joven periodista. Esto no tiene nada de extraño, puesto que, como pasa con todos los programas de los domingos por la mañana, las cadenas principales (CBS, NBC, ABC, CNN y Fox) tienen la costumbre de enviar a sus periodistas a la puerta de los estudios de la competencia para obtener declaraciones de los invitados. Pero, tal como me explicó Schieffer, aquel joven no trabajaba para ningún canal importante. Se presentó educadamente como periodista de un sitio de Internet llamado InDC Journal y le preguntó si podía hacerle unas preguntas. Schieffer, que también es un tipo educado, le dijo que sí. El joven le entrevistó usando un aparato que Schieffer no fue capaz de identificar y a continuación le preguntó si no le importaba que le hiciese una foto. ¿Una foto? Schieffer se fijó en que el chico no llevaba ninguna cámara. Ni falta que le hacía. Giró el teléfono móvil y le sacó una foto. Vengo a la mañana siguiente y miro en la página Web, y ahí estaban mi foto y la entrevista, junto con trescientos comentarios sobre mis declaraciones», dijo Schieffer, quien, aun sabiendo que existe el periodismo

cibernético, no pudo evitar quedarse patidifuso ante el método increíblemente veloz, barato y autónomo con que aquel joven le había puesto bajo los focos. Aquella historia me despertó curiosidad, así que busqué al joven de InDC Journal. Se llama Bill Ardolino, y es un chico que se toma su trabajo muy en serio. Le entrevisté por Internet ¿de qué otro modo, si no? Empecé por preguntarle por el equipamiento que utilizaba como hombre-orquesta (él solo lleva su propio canal y su periódico). Para grabar utilicé un minúsculo reproductor MP3 (8,90 cm. x 5 cm.) que también graba en formato digital, y para hacerle la foto utilicé un pequeño teléfono con cámara digital me explicó Ardolino No es tan sexy como un móvil con cámara y grabadora incorporadas (que existen), pero no deja de ser un buen representante de la ubicuidad y miniaturización de la tecnología. Yo llevo siempre encima mi equipo y me muevo con él por todo D. C., porque, oye, nunca se sabe. Pero tal vez lo más asombroso sea lo bien que razonaba el señor Schieffer ahí plantado, nada más ser asaltado por un extraño avasallándolo a preguntas. Me dejó pasmado». Ardolino me contó que el reproductor de MP3 le había costado unos 125 dólares. Está pensado más que nada para reproducir música —me explicó—, pero también viene preparado como grabadora digital: crea un archivo WAV de sonido que se puede descargar en el ordenador.

No creo conveniente seguir describiendo el dialogo, particularmente creo que este ejemplo anecdótico e ilustrativo, muestra la diferencia entre los tiempos y casi los 50 años de espacio tecnológico, espero sinceramente que sí.

La escuela de Copenhague, otros posibles orígenes de las 4Ps

El concepto de las cuatro P's fue una simplificación de las ideas originales de Borden, ideadas por Jerome McCarthy, Aunque es valido destacar que posterior a la creación de las cuatro P's de Jerome McCarthy, Borden incluyo doce elementos en su definición de mezcla. Sin embargo algunos historiadores del marketing y la economía, sostienen que la idea original de la *mezcla de mercadeo* tuvo otros antecedentes: en los años 50's, en Europa.

Los investigadores, se refieren a la escuela de Copenhague, se menciona que llegaron a una noción similar a la de la mezcla de marketing que hoy conocemos.

Basándose en la Teoría de los Parámetros presentada en los años 30's por Von Stackelberg, Arne Rasmussen y Gosta Mickwitz, que fue un enfoque de la mezcla de marketing ligada al ciclo de vida del producto y donde los parámetros eran integrados mediante elasticidades variables del mercado.

La escuela de Copenhague es el nombre que se da a un grupo de físicos (Bohr, Heisenberg, Weizsäcker, Jordan y otros) que se atienen a una interpretación positivista de los problemas filosóficos de la mecánica cuántica.

El grupo se formó a fines de la década de 1920 en Copenhague, en el Instituto de Física Teórica, dirigido por Bohr. A varios físicos de dicha escuela, ante todo a Bohr y a Heisenberg, les corresponden grandes méritos en la formación y desarrollo de la mecánica cuántica, en la interpretación de sus elementos matemáticos y de los

datos experimentales. Sin embargo, en la posición filosófica de esta escuela, en sus formulaciones subjetivistas, ante todo de su primera época se percibe una gran influencia del neopositivismo.

Algunos representantes de la escuela, concibiendo erróneamente el papel del instrumento en el microcosmo como perturbación incontrolable hablaban de la quiebra de la causalidad, del libre albedrío del electrón. Tales concepciones han sido sometidas a crítica por parte de físicos soviéticos (Serguéi Vavílov, Vladímir Fok, Dmitri Blojintsev, &c.) y de otros países (Einstein, Langevin, &c.).

Actualmente, la escuela de Copenhague no constituye un todo íntegro. Si Jordan y Weizsäcker mantienen sus viejas concepciones positivistas, Heisenberg se inclina hacia el idealismo objetivo y Bohr se aproximó a la concepción materialista en varios problemas filosóficos de la mecánica cuántica.

Las doce Ps de Neil Borden y las 4C de Roberto Lauterborn

Poco después que McCarthy desarrollará las 4P's Borden construyó el modelo de las 12 variables, estas variables eran:

1. Planeación del producto
2. Precio
3. Marca
4. Canales de distribución
5. Personal de Ventas
6. Publicidad
7. Promoción

8. Empaque
9. Exhibición
10. Servicio
11. Distribución
12. Investigación

Lauterborn, Roberto en 1990 igualmente dice que cada uno de estas variables descritas por Jerome McCarthy se deben también ver desde la perspectiva de un consumidor.

Comenta Roy McClean que: "Bob Lauterborn, profesor de Publicidad de la Universidad de Carolina del Norte, menciona que al concebir el Marketing Mix se debería de cambiar, y sustituir las **4 P's** básicas, por las **4 C's**, de la siguiente forma: Producto en la "solución del cliente", el Precio en "coste al cliente", la Plaza en "conveniencia", y la Promoción en la "comunicación". (pagina 1)

El Modelo de las dos variables de Albert W Frey, decano de la escuela de negocios de University of Pittsburgh.

La década del los años 60 fue rica en la búsqueda de criterios para clasificar los elementos de la mezcla de marketing. Según un artículo publicado por el New York Times en Octubre 1 de 1987, para Albert W. Frey decano de la escuela de negocios de la universidad de Pittsburgh y presidente de la American Marketing Association, todas las variables de decisión en marketing podrían agruparse alrededor de dos factores:

- La oferta, que incluía:

- El producto
 - El empaque
 - La marca
 - El precio
 - El servicio.
- Los métodos y los instrumentos conformados por:
 - Los canales de distribución
 - Investigación de Mercados
 - Formación de estrategias
 - Desarrollo de nuevos productos
 - La fuerza de ventas
 - La publicidad
 - La promoción.

Las siete Ps del modelo Booms & Bitner

Según Scott Taylor *entrepreneur* “más recientemente, Bernard Booms y Maria Bitner de Bernard construyeron el 1981 un modelo que consistía en siete P's. Además de producto, de precio, de la promoción, y del lugar, incluyeron 1. Participantes, 2.Evidencia física, y 3.Procesos. Agregaron al "participante", para reconocer la importancia del elemento humano en todos los aspectos de la comercialización. Agregaron "procesos" para reflejar los servicios, adicionaron la "evidencia física" o las "pistas periféricas" que reflejan los alrededores físicos asociados a un encuentro del servicio en una localización al por menor”. (pagina 1)

Criticas al mix de las 4Ps

Contra el proceso de la mezcla de Marketing generalmente, los teóricos de la reingeniería demandan que cumplir con las divisiones funcionales dentro de una compañía conduce a las ineficacias. Según Hammer, M. and Champy, J. 1 “más bien que organizar una firma en especialidades funcionales (como la comercialización, las ventas, publicidad, la investigación de mercados, el desarrollo de nuevos productos, relaciones públicas, etc.) y mirando las tareas que cada función realiza, se deben mirar procesos completos desde la adquisición de los materiales, a la producción, a la comercialización y a la distribución y la satisfacción de cliente”.

Peter Doyle dice: “la mezcla de la comercialización conduce a las decisiones improductivas porque no se pone polo a tierra en objetivos financieros tales como valor de aumento de los accionistas”. Contra las cuatro Ps de McCarthy, demanda que están orientados demasiado fuertemente hacia mercados de consumidor y no son un modelo apropiado para la comercialización de productos industriales., además no son apropiadas para la comercialización de servicios

La Visión del Marketing Mix basado en el Procage de University Of Pittsburgh.

Recogiendo las criticas a la mezcla de marketing de M Hammer, Champy.J y Peter Doley reorientamos en el libro *Management* utilizado en los PROCAGE de University Of Pittsburgh, la visión de la mezcla estratégica convirtiéndolas ahora en 16 P's y explicando a la critica de los autores de los procesos de reingeniería, que la señalización detallada de los procesos, al igual que la señalización de una vía, a la

larga orienta y sirve para evitar la pérdida de la orientación e igualmente de tiempo del ejecutante de la acción, dejando en claro, que a la larga se mide el cumplimiento del objetivo global y no de los objetivos parciales.

Igualmente en el juego de las Ps se incluye, haciendo caso a las críticas de Peter Doley, el beneficio ya sea monetario o social de la organización. El fin no se trata de descubrir algo significativamente nuevo, ni revolucionario, es simplemente señalar, la forma de revitalizar, ampliar el horizonte del marketing bajo un marco sistémico que involucre una visión mas moderna y adaptada a los actuales entornos.

Los pensamientos aquí expuestos, hacen parte de la conferencia que pronuncié en Lima, Perú (2003) y Puebla México (2006), dentro del marco del congreso Latinoamericano de Estrategia Slade.

El enfoque sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que ayudará a analizar a una organización de manera integral permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, por ello con esta visión, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo. La

propuesta es ampliar el portafolio de herramientas estratégicas, sin coartar el nacimiento integral de nuevas Ps.

No podemos volver un paradigma que cualquiera nueva arma estratégica en Marketing deba comenzar por PS.

Con la total independencia de las definiciones formales según Baena, G. "Marketing es el arte científico del proceso de intercambio entre oferta y mercado" (pagina 6).

Un hombre de marketing es aquella persona que puede aportar un valor añadido al hecho científico: La creatividad aplicada y la capacidad para anticiparse con sentido práctico.

Una de las bases para agregar esa creatividad es la aplicación del pensamiento sistémico amplificando el marco de las Ps estratégicas.

Explican Correa. H, Baena, G. Craft J, Mu E, Cano N. Que "el marketing es un término deteriorado a menudo mal comprendido, no solamente por sus detractores, sino igualmente por algunos de sus adeptos mas entusiastas. Hay que entender que el marketing es un sistema de pensamiento y un sistema de acción en donde muchas escuelas solo visualizan la dimensión de acción. (pagina 51)

Ahora el marketing como sistema de pensamiento, admite que puede transitar cómodamente bajo la vía de lo sistémico

El horizonte del marketing operacional se sitúa más en el corto plazo, aunque es evidente que no es factible desembocar en resultados notables sin una conexión entre lo operacional y lo estratégico ya que un dinamismo sin reflexión no

es más que un riesgo inútil. Para buscar la plusvalía el marketing operacional debe apoyarse en una reflexión estratégica

El marketing estratégico de partida se apoya en el análisis del entorno, de los individuos y las organizaciones, por ello su función es orientar a las empresas hacia las oportunidades económicas atractivas, adaptadas a sus recursos y a su saber hacer.

Esta función de reflexión estratégica implica ciertas habilidades diferentes a las operacionales, aunque las actividades sean complementarias. Ahora para que la estrategia sea eficaz debe apoyarse en el conocimiento profundo del entorno y el análisis interno.

La Nueva Evolución de la Mezcla estratégica

A las originales y respetadas variables de Jerome McCarthy, conocidas como *Producto, Precio, Promoción y Plaza* añadimos inicialmente 4 más.

Basados en el pensamiento de Albert Frey incluimos la investigación de mercados que se denominará como la quinta P y la llamaremos *Probar*, e igualmente la acción física de intervenir en el juego estratégico lo llamaremos: *Participar*. Es necesario mencionar que esta nueva P está altamente correlacionada con la quinta P.

La segmentación de mercados es una de las variables más significativas en la estrategia actual de una organización, la denominaremos como *Priorizar* y es la séptima P y la conquista de la mente del cliente la nombraremos como *Posicionar*, para completar 8Ps. Añadiendo 8 Ps más, para completar 16 Ps

Nuevamente coincidimos con el pensamiento de Albert Frey e incluimos como la novena, décima y décima primera Ps a: la *Publicidad*, *Personas* como la fuerza de ventas y *Postventas* asimilándolo a servicio.

Las últimas 5 Ps tienen que ver con la globalización de la economía, fenómeno no incluido en las variables de Jerome McCarthy. Estas nuevas Ps son las siguientes: La proliferación del Internet de los libros electrónicos de la música en la red y violación a la propiedad intelectual y la piratería da origen a lo que denominaremos como *Protección*.

Según el diario el Colombiano de Medellín Colombia. “En la política de globalización, la maquila se constituyó en una de las modalidades preferidas por los países industrializados, especialmente por Estados Unidos, que utilizaba esta técnica para mejorar su competitividad internacional y aprovechar los menores costos de la mano de obra en las naciones en desarrollo, entre ellas Colombia. Aquí tendremos entonces una nueva P la de “*Proveedores*”.

La tendencia es a hacer paquete "completo", que consiste en suministrar el diseño, la tela, los insumos y la confección del producto. Si hay disponibilidad de tela, es ideal para el país, porque permite jalonar toda la cadena textil-confección”.
(edición digital).

El cambio en la preferencia de los consumidores y el fenómeno de los autoservicios, almacenes de tiendas por departamentos e hipermercados le dan una importancia relativa y estratégica al *Packing* o *ePacking* (empaque). Las alianzas para penetrar en mercados globalizados se denominará como *Partners* y el

resultado esperado por los stakeholder y accionistas de una organización lo llamaremos sin importar su naturaleza, social o económica como *Profit* o beneficios.

Conclusiones:

Estoy de acuerdo y comparto la opinión de algunos ilustres profesores y colegas, en relación a que el marketing mix, es más fácil de comprender y facilita en una mejor forma su uso, en la medida que las variables que lo compongan no sean numerosas y que siete u ocho Ps serían suficientes.

Un destacado escritor de origen brasilero Francisco Alberto Maida de Souza menciona:

“Durante 25 años las matrices convencionales del marketing, que muchos mercadotecnicos todavía utilizan por falta de información o por obstinación, solo consideraban las cuatro herramientas del Marketing expuestas por Jerome Mc Carthy en 1960.

Hoy en la generación correspondiente al *datamarketing behavior*, las Herramientas se aumentaron a ocho. A las cuatro iniciales se agregaron: personas, proveedores, protección y postventas” (pagina147).

Ya ilustramos que el profesor Borden concibió posterior al modelo de McCarthy, un modelo de 12 variables, y que Albert W Frey, decano de la escuela de negocios de University of Pittsburgh, igualmente señaló 12 elementos. Posteriormente, Bernard Booms y Maria Bitner de Bernard construyeron el 1981 un

modelo que consistía en siete P's y Francisco Alberto Maida de Souza menciona en 1995 un total de ocho (8) herramientas estratégicas.

La intención del autor de este artículo no es discutir el número de variables, esto no es un juego de encontrar el número correcto de variables, el propósito es mencionar que dentro del juego estratégico del marketing, la coctelería se ha ampliado, hay más "condimentos" más "opciones" estratégicas y no necesariamente hay que utilizarlos todos, el director de marketing de acuerdo a sus objetivos seleccionará las más adecuadas a sus objetivos.

Coincido en que puede existir una columna base conformada por tal vez 8 variables que podrían ser: las cuatro originales, de Jerome McCarthy, adicionándole estas cuatro: Probar, Priorizar, Posicionar y Postventas.

Pero a la larga cada responsable escoge las variables más adecuadas, lo menos importante es el número de ellas, lo que realmente tiene valor es ampliar la visión del selector y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El director es el dueño absoluto de la mezcla, es su responsabilidad.

Referencia Bibliografica

- Baena G "Divorciándose del Fracaso "Las ventas camino al éxito"; Demarketing 1995
Consultado Julio 13 de 2007
- Borden, N. H. The Concept of the Marketing Mix. Journal of Advertising
Research. 1964; 4(June):2-7. Consultado Junio 28 de 2007
- Booms, B. H. and Bitner, M. J. Marketing Strategies and Organization
Structures for Services Firms. Marketing of Services. Chicago,
IL: American. Consultado Julio 11 de 2007
- Correa. H, Baena, G. Craft J, Mu E, Cano N: "Mangement", University of
Pittsburgh , Demarketing 2003: Consultado Julio 14 de 2007
- Culliton, J. W. The Management of Marketing Costs. Boston: Harvard
University; 1948. Consultado Junio 27 de 2007
- Doley Peter (2000). Marketing Strategies for Corporate Growth and
Shareholder. Editorial Burlintong Book. Consultado Julio 1 de 2007
- El Colombiano (2007). La Maquila En La Industria Textil Ed. Julio 5/ 2007
- Hammer, M. Champy, J. (1994) Reengineering The Corporation A
Manifest. Editor Nicholas Brealey Publishing, Consultado Julio
12 de 2007.
- Madia de Souza, Francisco Alberto (1995) La sexta generación del
marketing: *El síndrome del camaguro*. Editorial Mc Graw Hill,
consultado el 15 de Julio de 2007
- McClean (2007) The Custom Fit Communications Group. Consultado J
Junio 30 de 2007 <http://www.customfitfocus.com/marketing-1.htm>. Consultado Julio 14 de 2007
- New York Times (1987) Albert W. Frey, 89; Professor And Dean of
Business School. Consultado Julio 4 de 2007.
- Scott Taylor (2007) Entreprenur article Marketing: *The Marketing Mix Extended -
Part One*. Publicado en Mayo 18 de 2007