

LAS CAPACIDADES ESTRATEGICAS DE MARKETING Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO¹

CARMEN PEREZ CABAÑERO

SONIA CRUZ ROS

UNIVERSIDAD DE VALENCIA

RESUMEN

El presente trabajo se incluye dentro de los que abordan la teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades en el ámbito del marketing. Analiza diversas tipologías de capacidades de marketing enunciadas por autores como Day (1994), Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara y Snoj (1999) y Vorhies, Harper y Rao (1999) entre otros, así como también resultados previos en torno a la relación existente entre diversas capacidades de marketing y el desempeño organizativo. Como consecuencia se plantea un estudio empírico que, mediante la técnica de ecuaciones estructurales, revela que las capacidades de marketing estratégicas son las que más contribuyen a explicar el desempeño organizativo en empresas de servicios. También se ofrecen implicaciones y futuras líneas de investigación.

PALABRAS CLAVE

Recursos y capacidades. Capacidades de marketing. Desempeño.
Marketing de servicios.

¹ Esta investigación ha disfrutado de una ayuda para proyectos de I+D+i para equipos de investigación emergentes de la Generalitat Valenciana con referencia GV2007-075.

1. Introducción

La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades se ha extendido desde la dirección estratégica a otros ámbitos siendo el de marketing uno de los primeros en adoptar sus principales conceptos. Partiendo de esta teoría, la posesión de ventajas competitivas sobre la competencia es la clave del éxito empresarial (Xiong y Shang, 2007), especialmente cuando estas son difíciles de imitar, convirtiéndose entonces en ventajas competitivas sostenibles. Las empresas alcanzan ventajas competitivas a partir de ciertos activos, recursos y capacidades que ofrecen un valor superior al consumidor. La diferenciación pues parte de la posesión de determinadas capacidades, desarrolladas a partir de los recursos que una empresa posee y de las que sus competidores no disponen (Coyne, 1986). Existen múltiples acepciones para el término recurso; se podría definir como cualquier input a disposición de la empresa, tangible o intangible, que ésta controle de forma estable. Una capacidad en cambio, siempre es intangible, no comercializable y difícil de identificar y transmitir. Day (1994) define las capacidades como el conjunto de habilidades y el aprendizaje colectivo derivados de procesos organizacionales que aseguran una mejor coordinación de las actividades funcionales. Son el resultado de una acumulación tácita de experiencia y pueden ser producidas también por inversiones deliberadas en los sistemas y la estructura organizacional (Zollo y Winter, 2000). Las capacidades son difíciles de identificar porque tienen un componente que se refiere al conocimiento procedente de cuatro dimensiones (Leonard-Barton, 1992): habilidades y conocimiento de los empleados, conocimiento almacenado en sistemas técnicos, sistemas de gestión, y valores y normas empleadas para interpretar y unificar dicho conocimiento.

No todos los recursos y todas las capacidades que posee una empresa tienen igual trascendencia. Sólo algunos son capaces de generar capacidades distintivas y contribuir de manera significativa a la generación de valor para el consumidor. Existen una serie de características que coinciden en los diversos estudios realizados y son determinantes para considerar si los recursos son estratégicos o no. La mayoría de los autores (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) señalan que los recursos para ser estratégicos han de ser valiosos, es decir, tienen que contribuir a la consecución de ventajas competitivas; además, tienen que ser recursos escasos y duraderos y no ser poseídos por la competencia actual o potencial, de otro modo, dejarían de ser valiosos; a su vez, estos recursos deben ser difícilmente imitables, no sustituibles y no comercializables en el mercado para poder mantener a largo plazo la ventaja competitiva.

El presente trabajo analiza las diferentes capacidades de marketing que pueden desarrollar las organizaciones y su influencia sobre el desempeño. En primer lugar, se revisa la literatura sobre las capacidades organizativas en el ámbito del marketing y su relación con los resultados empresariales. Posteriormente se plantea un modelo empírico a contrastar que refleja la posible incidencia de las diferentes capacidades estudiadas sobre el desempeño utilizando una muestra de grandes empresas de servicios.

2. Las capacidades de marketing. Definición y clasificación.

Entre las múltiples clasificaciones de las capacidades organizativas, el presente trabajo se centra en las capacidades de marketing atendiendo a un criterio funcional. En primer lugar cabe señalar el trabajo pionero de Davidson (1983) quien se refiere a ciertos activos intangibles esenciales y de marketing que pueden ser utilizados para adquirir ventajas en el mercado. Por otro lado y en esta línea, Möller y Anttila (1987) se refieren a activos organizativos que abarcan tanto el dominio interno del marketing como el externo (recursos humanos, recursos relacionales y recursos organizativos). Actualmente se pueden definir las capacidades de marketing como un conjunto de recursos complejos, habilidades en el campo de la comercialización e investigación de mercados que son el resultado de un proceso de acumulación de conocimientos (Tourminen, Möller y Rajala, 1997). Son procesos integradores del conocimiento colectivo, habilidades y recursos de la organización que permiten configurar una oferta con un valor añadido a los clientes y respecto a la competencia.

Diversos autores proponen clasificar los recursos de marketing (activos y capacidades) según sean recursos basados en el mercado (es decir, que son capaces de crear o mantener directamente una ventaja competitiva en el mercado) y recursos de apoyo al marketing. Dentro de estos últimos señalan, por ejemplo, la orientación al mercado y otras capacidades de gestión que tienen una influencia indirecta para apoyar actividades de marketing y que pueden llegar a proporcionar una ventaja competitiva (Hooley, Greenlay, Cadogan y Fahy, 2005).

Es imposible hacer una lista con todas las capacidades de marketing que puede desarrollar una organización ya que están asociadas a múltiples y diferentes procesos, siendo además particulares para cada empresa y cada sector (Day, 1994). No obstante, algunos autores han empleado diversos criterios para su clasificación y posterior estudio empírico.

Según la naturaleza de los procesos de los que se derivan, las capacidades de marketing pueden ser clasificadas en tres grandes categorías (Day, 1994): capacidades de dentro hacia fuera, de fuera hacia dentro y, capacidades expandidas. Las primeras se adquieren a partir de ciertos recursos internos y procesos de la organización como por ejemplo la gestión financiera, la gestión de los recursos humanos, la fabricación, la tecnología empleada y, los sistemas de logística. Ofrecen poco valor hasta que son activados para aprovechar ciertas oportunidades procedentes del mercado y de la competencia. Las capacidades de fuera hacia dentro conectan los procesos que definen otras capacidades organizativas con el entorno y están relacionadas con la sensibilidad al mercado, las relaciones con los clientes y distribuidores, y la atención a la evolución de la tecnología. Y por último, las capacidades expandidas integran ambos tipos de capacidades anteriores y se refieren al desarrollo de la estrategia, innovación de productos, aprovisionamiento y política de precios, entre otras. Las capacidades expandidas deben considerarse como una función transversal en toda la organización para que adquieran el carácter de capacidad distintiva.

Otro esquema diferente al clasificar las capacidades de marketing es el modelo jerárquico propuesto por Hooley, Fahy, Cox, Beracs, Fonfara y Snoj (1999), quienes establecen tres niveles. En el primer nivel están las capacidades relacionadas con la cultura de marketing, que son las que más influyen sobre el desempeño de la organización. Éstas se refieren a la implantación de una orientación al mercado en la empresa y a sus prioridades estratégicas. En el segundo nivel se encuentran capacidades relacionadas con el marketing estratégico como la segmentación, la estrategia de público objetivo y el posicionamiento. Finalmente, en el nivel inferior se encuentran las capacidades de marketing operativo donde se incluyen las capacidades mencionadas anteriormente por Day (1994).

Por otro lado, Vorhies, Harker y Rao (1999) en su trabajo se centran en seis capacidades de marketing que las empresas orientadas al mercado deben desarrollar para asegurarse un desempeño superior al de sus competidores: investigación de mercados, política de precios, desarrollo de productos, gestión de los canales de distribución, promoción y dirección de marketing. Dentro de esta última se incluye la política de captación de clientes y tareas relacionadas con la ejecución de los planes de marketing.

Por último, destaca la propuesta de Tuominen, Möller y Anttila (1999) quienes diferencian las capacidades de marketing que surgen de elementos enfocados hacia el exterior y, derivadas de factores internos. En las primeras incluye capacidades relacionadas con la segmentación, la selección del público objetivo, el posicionamiento, las relaciones con clientes y con distribuidores, la capacidad para investigar el mercado y los competidores. En el segundo grupo se encuentran, tanto capacidades referentes a la consistencia organizativa y su coordinación como otras más relacionadas con la gestión del producto-mercado, la determinación del marketing mix y la comunicación integrada de marketing.

3. La contribución de las capacidades de marketing al desempeño organizativo.

Day (1994) afirma que la importancia estratégica de las capacidades organizativas radica en su contribución demostrable a la obtención de una ventaja competitiva sostenible y de un mayor desempeño. En el contexto del marketing, algunos estudios empíricos muestran que no todas las

capacidades de marketing identificadas influyen positivamente en el desempeño de la organización. Por tanto, no siempre ha sido contrastada empíricamente una relación causal entre las capacidades de marketing analizadas y el desempeño. Los resultados más favorables se encuentran en estudios que realizan análisis clusters en los cuales se observa claramente que las empresas con mayor desempeño son también aquellas que reconocen una mayor capacidad en diversas actividades de marketing. Entre ellos destacan los estudios de Vorhies et al. (1999) y Vorhies y Harker (2000) quienes consideran las capacidades de investigación de mercados, de desarrollo de productos, de planificación y gestión de marketing y de fijación de precios, promoción y distribución.

Por otro lado, los estudios que analizan la relación entre las capacidades de marketing y el desempeño empleando ecuaciones estructurales ofrecen resultados menos rotundos. Moore y Fairhurst, (2003) comprueban que están relacionadas significativamente con el desempeño la capacidad de promoción y de diferenciar su imagen el establecimiento. El estudio de Hooley et al. (1999) analiza el impacto de las capacidades de marketing sobre el desempeño organizativo partiendo del modelo jerárquico que estos autores proponen para clasificar las mismas. Sus resultados revelan que sí existe una relación directa y significativa entre el desempeño y las capacidades relacionadas con la cultura de marketing (orientación al mercado, prioridades estratégicas y posicionamiento). Las capacidades estratégicas y operativas de marketing no ofrecían un impacto directo salvo respecto al posicionamiento de calidad del producto y la construcción de una reputación para la empresa/marca, respectivamente. En un trabajo posterior, Hooley et al. (2005) analizan la relación con el desempeño de siete capacidades de marketing y no hallan ninguna relación directa entre éstas y el desempeño financiero. Sin embargo, la capacidad para investigar sobre las necesidades del cliente y establecer relaciones con ellos (customer linking) sí influye significativamente en el desempeño respecto al mercado (ventas y la cuota de mercado) y el desempeño respecto al cliente (satisfacción y lealtad). En este último también influye significativamente la capacidad para innovar con éxito en el mercado.

Por el contrario, el estudio de Tsai y Shih (2004) sí muestra una relación significativa y causal entre las capacidades de marketing y el desempeño de la organización, aunque cuando son consideradas todas ellas en conjunto. En particular, agrega capacidades en investigación de marketing, desarrollo de productos, política de precios, promoción y distribución. En la medida de desempeño además de términos financieros, añaden cuestiones relacionadas con la adaptación y la satisfacción del cliente.

Dentro del contexto internacional, en el estudio de Fahy et al. (2000) sólo tres capacidades de marketing resultan significativamente relacionadas con el desempeño: la capacidad para construir un posicionamiento superior al de los competidores y defendible de ellos basado en un precio, calidad o servicio superior.

Respecto al desempeño organizativo, los estudios empíricos consultados siempre han valorado éste a partir de una medida subjetiva en la cual el encuestado juzga el resultado de su organización frente a la competencia. En muchos casos el desempeño únicamente se refiere a medidas financieras que combinan índices relacionados con las ventas y la rentabilidad (Hooley et al. 1999; White, Conant y Echambadi, 2003). En el contexto del comercio minorista se suelen añadir magnitudes como la cifra de ventas por unidad de superficie, las ventas por empleado y la efectividad del control de costes (Conant, Smart y Solano-Mendez, 1993; Moore y Fairhurst, 2003). Estudios más recientes, además de indicadores financieros incluyen en la medida del desempeño factores relacionados con la satisfacción del cliente y su lealtad (Tsai y Shih, 2004; Hooley et al. 2005).

4. Estudio empírico. Objetivo principal y formulación de hipótesis.

El objetivo principal de este trabajo es obtener evidencia empírica acerca de la relación entre capacidades de marketing y desempeño en el contexto de empresas de servicios. Esta relación se supone en sentido positivo, de acuerdo con estudios previos mencionados anteriormente

(Conant et al. 1993; Vorhies et al., 1999; Vorhies y Harker, 2000; Moore y Fairhurst, 2003; Tsai y Shih, 2004). Concretamente, a partir de la escala de Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), se proponen las siguientes hipótesis:

H1: Existe una relación positiva entre las capacidades de marketing operativo y el desempeño organizativo.

H2: Existe una relación positiva entre las capacidades estratégicas de marketing y el desempeño organizativo.

H3: Existe una relación positiva entre las capacidades de implementación de marketing y el desempeño organizativo.

H4: Existe una relación positiva entre las capacidades de conocimiento del mercado y el desempeño organizativo.

5. Metodología.

Con la finalidad de obtener información a partir de la cual contrastar las hipótesis planteadas se estableció como universo del estudio empírico grandes empresas de servicios en España, concretamente de los siguientes sectores: hoteles y restaurantes, aseguradoras, cajas de ahorro y bancos, compañías de transporte, hospitales y otros servicios. La selección de la muestra se efectuó a partir del directorio *Duns 50.000 principales empresas españolas*, que contiene un total de 1044 empresas en estos sectores. Se seleccionó una muestra de 152 de ellas mediante un muestreo aleatorio simple y estratificado proporcionalmente a su sector, que ofreció un error aleatorio de $\pm 7\%$. La información fue facilitada por el director general de la compañía o en su defecto el director del área de marketing, a través de una entrevista personal. La tabla 1 ofrece los datos respecto a la ficha técnica del trabajo de campo.

TABLA 1

Ficha técnica del trabajo de campo

Universo	1044 empresas de servicios radicadas en España, de mediano y gran tamaño
Tamaño de la muestra	152 compañías
Nivel de confianza	95,5%
Error aleatorio	$\pm 7\%$.
Procedimiento de muestreo	Aleatorio simple, estratificado por sectores
Tipo de entrevista	Entrevista personal estructurada mediante un cuestionario
Informante principal	Director general de la compañía o, en su ausencia, el director de marketing

Para medir las capacidades de marketing se emplea la escala propuesta por Conant et al. (1990), desarrollada tras una exhaustiva revisión de la literatura que investiga las actividades funcionales realizadas por los directores de marketing, teorías generales de gestión de marketing y también sobre la conceptualización y medición del esfuerzo estratégico de marketing. Como consecuencia, estos autores desarrollaron una escala compuesta por 20 ítems que fue aplicada inicialmente para estudiar las capacidades de marketing de organizaciones americanas pertenecientes a la sanidad privada (American Health Maintenance Organization HMO). Posteriormente se ha empleado en el contexto de minoristas de ropa y moda (Conant et al. 1993; Moore y Fairhurst, 2003). Dicha escala se basa una valoración subjetiva de los encuestados sobre el grado de cumplimiento de su organización respecto a la competencia, en una escala de intervalos de 5 puntos, desde “1= Mucho peor que la competencia” hasta “5= Mucho mejor que la competencia”. Tras realizar el análisis de fiabilidad correspondiente se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.925, que supera ampliamente el valor recomendado por Nunally (1978).

Seguidamente, se ha realizado un análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación Varimax a partir del cual se han extraído cuatro factores de autovalor mayor que uno que resumen el 65% de la varianza total. Previamente se estudió la idoneidad de esta técnica a partir del coeficiente Kaiser-Meyer-Oklín (cuyo valor es de 0.908) y el test de esfericidad de Barlett (cuya significatividad asociada es de 0.000). Los cuatro factores extraídos permiten agrupar las capacidades de marketing estudiadas en cuatro tipos principales: Capacidades de marketing operativas, capacidades de marketing estratégicas, capacidades sobre la implementación de marketing y capacidades sobre conocimiento del mercado. La composición de estos factores se muestra en la tabla 2.

TABLA 2

Composición de la escala para medir las capacidades de marketing

Factor 1: Capacidades de marketing operativo	Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad Eficacia de la política de precios Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas Eficacia de la política de imagen de empresa Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales Eficacia de la contención de costes de marketing
Factor 2: Capacidades de marketing estratégico	Exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad Habilidad para segmentar los mercados objetivo Habilidad para diferenciar la oferta de productos Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado
Factor 3: Capacidades de implementación de marketing	Eficacia del proceso de planificación comercial Asignación de recursos al departamento de marketing Capacidad para integrar las actividades de marketing Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing
Factor 4: Capacidades sobre conocimiento del mercado	Capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales Capacidad para obtener información de los competidores Capacidad para identificar las tendencias del negocio

Respecto a la validez de la escala, la validez de contenido se confirma dado que la escala empleada para medir las capacidades de marketing fue desarrollada originariamente tras una profunda revisión de la literatura para incluir todas las dimensiones teóricas del concepto y, ha sido empleada y validada en diversos estudios según se mencionó anteriormente.

Para medir el desempeño organizativo se han empleado los ítems mostrados en la tabla 3, relacionados con la rentabilidad y las ventas. Se puede asegurar la validez de contenido de la escala empleada ya que estos ítems son comunes en la mayoría de estudios realizados en el ámbito del marketing (Conant, Smart y Solano-Mendez, 1993; Hooley et al. 1999; White, Conant y Echambadi, 2003; Moore y Fairhurst, 2003; Tsai y Shih, 2004; Hooley et al. 2005). Los ítems son valorados subjetivamente por los entrevistados y en relación al desempeño de su organización en comparación a la competencia. Se mide también en cinco puntos: “1= muy malo, somos los perores de la industria, 2= malo, por debajo de la competencia, 3= normal, en el promedio de la competencia, 4= notable, por encima de la competencia; 5= sobresaliente, mucho mejor que la competencia”. Estudios previos han demostrado empíricamente una alta correlación entre las valoraciones subjetivas realizadas por los gerentes y los datos objetivos sobre el desempeño de la organización (Venkatraman, 1990). La escala aquí propuesta es de carácter unidimensional y alcanza una fiabilidad más que aceptable según el valor de 0,911 del alfa de Cronbach.

TABLA 3

Escala para medir el desempeño organizativo

Rentabilidad económica media: Beneficio antes de intereses e impuestos/ Activo neto total
Rentabilidad financiera media: Beneficio después de impuestos/ Fondos propios
Rentabilidad media en ventas: Beneficio antes de intereses e impuestos/ Ventas
Margen bruto de explotación medio: Porcentaje sobre ventas

Con la finalidad de comprobar la validez convergente y discriminante de las escalas empleadas se ha realizado un análisis factorial confirmatorio cuyos resultados principales aparecen en la tabla 4.

TABLA 4

Validación de las escalas de medida: capacidades de marketing y desempeño

Dimensión	Parámetros lambda estandarizados	Valores <i>t</i>
Capacidades de marketing operativo		
V15	0,627	7,914**
V16	0,646	8,217**
V17	0,711	9,320**
V18	0,600	7,487**
V19	0,654	8,346**
V20	0,648	8,257**
Capacidades de marketing estratégico		
V06	0,669	8,668**
V12	0,624	10,881**
V13	0,883	12,926**
V14	0,770	10,508**
Capacidades de implementación de marketing		
V09	0,624	7,874**
V10	0,686	12,417**
V11	0,764	10,297**
V21	0,706	9,245**
Capacidades de conocimiento del mercado		
V03	0,675	8,308**
V04	0,670	8,219**
V05	0,817	10,532**
Desempeño		
V53	0,897	13,498**
V54	0,942	14,661**
V55	0,829	11,942**
V56	0,647	8,453**
	Correlación	95% intervalo de confianza
Cap.mk.operativo-Cap.mk estratégico	0,800	(0,706 , 0,894)
Cap.mk.operativo-Cap.implementación mk	0,874	(0,794 , 0,954)
Cap.mk.operativo-Cap.conocimiento mercado	0,642	(0,498 , 0,786)
Cap.mk.operativo-Desempeño	0,481	(0,327 , 0,635)
Cap.mk.estratégico-Cap.implementación mk	0,641	(0,515 , 0,767)
Cap.mk.estratégico-Cap.conocimiento mercado	0,720	(0,600 , 0,840)
Cap.mk.estratégico- Desempeño	0,540	(0,404 , 0,676)
Cap.implementación mk-Cap.conocimiento m.	0,603	(0,457 , 0,749)
Cap.implementación mk- Desempeño	0,485	(0,337 , 0,633)
Cap.conocimiento mercado - Desempeño	0,277	(0,093 , 0,461)
Resultados de ajuste del modelo	Chi cuadrado= 1886,921 210 g.l. p= 0,000	BBNFI = 0,806 BBNNFI = 0,869 CFI = 0,889

Los datos de la tabla 4 muestran que la validez convergente se comprueba según los índices de bondad de ajuste del modelo. Además, los parámetros Lambda estandarizados que relacionan cada variable observada con el factor latente son en todos los casos superiores a 0,5 y significativos para un nivel de confianza del 95% puesto que los valores del estadístico *t* de Student son superiores a 1,96. Respecto a la validez discriminante de las escalas de medida se observa, por un lado, que los residuos estandarizados reflejan valores menores a 2,58, lo cual indica que no existe evidencia contra la validez discriminante (Jöreskog y Sorböm, 1988). Por otro lado, también se ha calculado el intervalo de confianza a partir de las covarianzas de las variables independientes y se ha comprobado que en ellos en ningún caso se encuentra la unidad (Fornell y Larcker, 1981), tal y como se muestra en la tabla 4 anterior.

6. Resultados

Con el objeto de contrastar las hipótesis propuestas se ha planteado un modelo de ecuaciones estructurales calculado mediante el programa EQS 6.1. El modelo final se presenta en la figura 1. Los datos referentes a la bondad de ajuste del modelo son todos favorables según los indicadores expresados en la tabla 5 a excepción del test de Chi cuadrado, probablemente debido al tamaño muestral.

FIGURA 1
Estimación del modelo propuesto

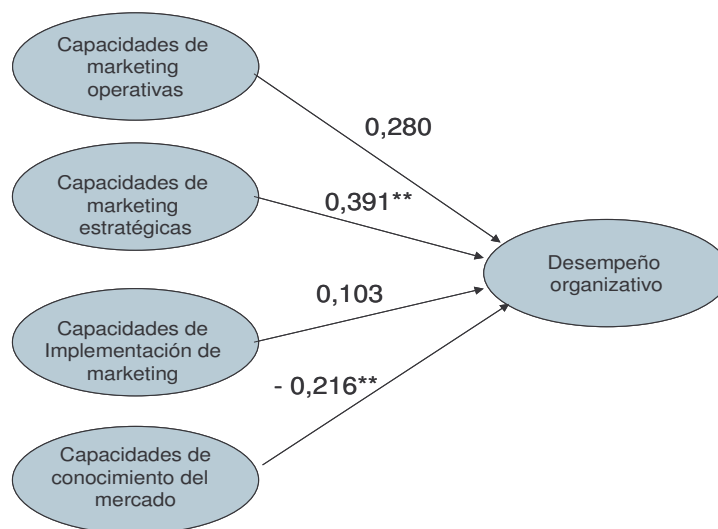


TABLA 5
Parámetros estandarizados estimados

Hipótesis	Descripción	Estimación	<i>t</i> de Student	Significatividad
H1	<i>Cap.mk.operativo</i> → <i>Desempeño</i>	0.280	1,836	Ns
H2	<i>Cap.mk.estratégico</i> → <i>Desempeño</i>	0.391	3,268	p=0.001
H3	<i>Cap.implementación mk</i> → <i>Desempeño</i>	0.103	0,724	Ns
H4	<i>Cap.conocimiento m.</i> → <i>Desempeño</i>	-0.216	-2,016	p=0.001
Resultados de bondad ajuste del modelo		Chi cuadrado = 401,485		BBNFI= 0,972

	11 g.l. p=0,00073	BBNNFI=0,707 CFI=0,973
--	----------------------	---------------------------

Los resultados obtenidos indican que no existe una relación significativa entre las capacidades de marketing operativo y el desempeño organizativo, así como tampoco entre las capacidades de implementación de marketing y el desempeño. Por tanto no se contrastan empíricamente las hipótesis H1 y H3. Sin embargo, sí existe una relación positiva y significativa entre las capacidades estratégicas de marketing y el desempeño, confirmándose la hipótesis 2. También existe una relación significativa entre las capacidades de conocimiento del mercado y el desempeño aunque, sorprendentemente ésta es de signo negativo (hipótesis 4).

Ciertamente, en la literatura destacan diversos estudios empíricos que muestran, por un lado la limitada influencia de las capacidades de marketing en general para explicar el desempeño organizativo. En este sentido, varios modelos de regresión propuestos por Hooley et al. (1999) explican menos del 20% de la varianza relativa al desempeño organizativo y son muy pocas las variables que se revelan significativas. Por otro lado, investigaciones previas muestran que son más bien capacidades de marketing relacionadas con la cultura corporativa como la orientación al mercado (Hooley et al., 1999; Mazaira et al. 2005) y otras capacidades de rango estratégico las más influyentes. De estas últimas destaca la capacidad de la empresa para construir en el mercado una posición defendible de la competencia basándose en un precio o una calidad o un servicio superior a los ofrecidos por los competidores (Fahy et al., 2000; Hooley et al., 2005). En la presente investigación destacan por su impacto sobre el desempeño y por su carácter de estratégicas las capacidades relacionadas con la segmentación, diferenciación e innovación, principalmente.

Respecto al resultado sobre la existencia de una relación negativa entre las capacidades sobre conocimiento del mercado y el desempeño organizativo, existe un antecedente en la investigación de Moore y Fairhurst (2003). Estos autores obtienen un índice negativo pero no significativo por lo que no lo justifican. Hooley et al. (1999) no obtienen una relación significativa entre ambas variables, resultado que justifican con la idea de que aunque puede que sea relativamente fácil realizar investigación de mercados, es más bien difícil aplicar sus resultados para lograr relaciones cercanas con los clientes y crear una fuerte imagen de marca. Sólo se ha localizado un resultado positivo entre capacidades de marketing relacionadas con el conocimiento del mercado y el desempeño (Tsai y Shih, 2004) pero esta influencia era indirecta sobre el desempeño y su conceptualización realmente tiene más relación con la orientación al mercado de la compañía (se refiere a la generación, difusión y almacenaje de conocimiento del mercado) que con la investigación de mercados adoptada en la presente investigación. Para concluir, e intentando explicar la relación negativa hallada en la presente investigación entre las capacidades relacionadas con el conocimiento del mercado y el desempeño organizativo, dos ideas se aportan. En primer lugar podría explicarse en el caso de que los ejecutivos entrevistados, a priori, sobrevaloren especialmente el desembolso necesario que conlleva la investigación de tendencias en el mercado, repercutiendo negativamente sobre los resultados. Finalmente también podría ocurrir que reconozcan que los efectos positivos de las capacidades relacionadas con la obtención de información sobre clientes, competidores y nuevas tendencias repercutan sobre el desempeño de la organización más bien a medio y largo plazo, por lo que no quedaría su influencia reflejada en este estudio.

7. Conclusiones

Los resultados del estudio empírico presentado permiten concluir que, de las diversas capacidades de marketing analizadas, las de tipo estratégico son las más influyentes en el desempeño organizativo de empresas de servicios. En particular, se han considerado como capacidades estratégicas, aquellas capacidades relacionadas con la exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad, con la habilidad para segmentar los mercados objetivo, para diferenciar la oferta de servicios y para diseñar y colaborar en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos en el mercado.

Como consecuencia de los resultados de la presente investigación, surge una implicación fundamental respecto a la dirección de medianas y grandes empresas de servicios como las analizadas, ya que se deduce la conveniencia de enfatizar el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing con la finalidad de conseguir un mayor desempeño organizativo, especialmente en su dimensión financiera.

Respecto a la relación negativa hallada entre capacidades de conocimiento del mercado y desempeño, se recomienda mejorar los procesos a partir de los cuales los conocimientos adquiridos son explotados en el diseño e implementación de estrategias de marketing efectivas, para que sus efectos sean apreciados no sólo a medio plazo sino también a corto plazo.

A pesar del énfasis observado en la literatura en torno a la influencia de las capacidades de marketing sobre el desempeño organizativo, los resultados del modelo testado en la presente investigación indican un impacto más bien limitado, por lo que parece interesante profundizar en él y proponer, por ejemplo nuevas escalas de medida que sean capaces de ofrecer una mayor evidencia entre las capacidades de marketing y el desempeño organizativo. Igualmente sería interesante replicar el modelo en otros sectores industriales.

Por otro lado, dado que el entrevistado es el gerente o, en su ausencia, el director de marketing, es posible que algunas de las respuestas estén algo sesgadas, en favor de aspectos estratégicos relacionados con su gestión. En este sentido, probablemente sea interesante comprobar la correlación entre las respuestas de los altos directivos y sus mandos intermedios.

Referencias bibliográficas

- AMIT, R. Y P. SCHOEMAKER (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*, vol. 14, No.1, págs.33-46.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, No.1, págs.99-120.
- CONANT, J.S., MOKWA, M.P. AND VARADARAJAN, P.R. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, Vol.11, nº 5, pgs.365-383.
- CONANT, J.S., SMART, D.T. AND SOLANO-MENDEZ, R. (1993): "Generic Retailing Types, Distinctive Marketing Competencies and Competitive Advantage", *Journal of Retailing*, Vol.69, nº 3, pgs.254-279.
- COYNE, J.C. (1986). "Sustainable Competitive Advantage: What It is and What It isn't", *Business Horizons*, Vol. 29, nº 1, pgs. 11-19.
- DAY, G.S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol.58, No.4, págs.37-52.
- FAHY, J., HOOLEY, G., COX, T., BERCAS, J., FONFARA, K. AND SNOJ, B. (2000): "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies*, vol.31, No.1, págs.63-81.
- FOLEY, A. AND FAHY, J. (2004): "Towards a Further Understanding of The Development of Market Orientation in the Firm: A Conceptual Framework Based On The Market-Sensing Capability", *Journal of Strategic Marketing*, vol.12, págs.219-230.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, nº1, pgs.39-50.
- GRANT, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, vol.33, No.3, págs.114-135.
- HOOLEY, G.J., FAHY, J., COX, T., BERCAS, J., FONFARA, K., AND SNOJ, B. (1999): "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model", *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, nº 3, pgs.259-278.
- HOOLEY, G.J., GREENLEY, G.E., CADOGAN, J.W. AND FAHY, J. (2005): "The Performance Impact of Marketing resources", *Journal of Business Research*, vol.58, págs. 18-27.
- HOOLEY, G.J., SAUNDERS, J.A. Y, PIERCY, N.F. (1998): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. 2ª edición, Londres. Editorial Prentice-Hall.
- JÖRESKOG, K.G. Y SORBÖM, D. (1988): *LISREL 7: A Guide to the Program and Applications*, SPSS, Chicago, IL.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pgs. 111-125.

- MAZAIRO CASTRO, A., DOPICO PARADA, A. Y GONZÁLEZ VÁZQUEZ, E. (2005): "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.14, nº 5, pgs.181-208.
- MÖLLER, K. AND ANTTILA, M. (1987): "Marketing Capability – A Key Success Factor in Small Business?", *Journal of Marketing Management*, Vol.3, nº.2, pgs.185-203.
- MOORE, M. AND FAIRHUST, A. (2003): "Marketing Capabilities and Firm Performance in Fashion Retailing", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.7, nº 4, pgs.386-397.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *PSYCHOMETRIC THEORY*, NEW YORK: MCGRAW-HILL.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol.14, No.3, págs. 179-191.
- TSAI, M. Y SHIH, C. (2004): "THE IMPACT OF MARKETING KNOWLEDGE AMONG MANAGERS ON MARKETING CAPABILITIES AND BUSINESS PERFORMANCE", *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT*, VOL.21, NO.4, PÁGS.524-530.
- TUOMINEN, M., MÖLLER, K Y ANTTILA, M. (1999): "Marketing Capability of Marketing Oriented Organizations", 28th EMAC Conference Proceedings, Berlin.
- TUOMINEN, M., MÖLLER, K Y RAJALA, A. (1997): "Marketing Capability: A Nexos of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation", 26th EMAC Conference Proceedings, Warwick, pgs.1220-1240.
- VENKATRAMAN, N. (1990): "Performance Implications of Strategic Coalignment: A Methodological Perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 27, pgs.19-41.
- VORHIES, D.W. Y HARKER, M. (2000): "The capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation", *Australia Journal of Management*, Vol.25, nº 2, pgs.145-173.
- VORHIES, D.W., HARKER, M. Y RAO, C.P. (1999): "The capabilities and performance advantages of market-driven firms", *European Journal of Marketing*, vol.33, No.11/12, págs.1171-1202.
- WHITE, J.C., CONANT, J.S. Y ECHAMBADI, R. (2003): "Marketing Strategy Development Styles, Implementation Capability, and Firm Performance: Investigating the Curvilinear Impact of Multiple Strategy-Making Styles", *Marketing Letters*, vol.14, No.2, págs.111-124.
- XIONG, W. Y SHANG, X. (2007): "High-tech Marketing Competence: A Comparative Study of Research Findings", *International Management Review*, Vol.3, nº.3, pgs.66-75.
- ZOLLO, M. Y WINTER, S. (2002): "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities." *Organization Science*, vol.13, No.3, págs.339-351.