

Dinamismo en el *marketing mix* y desempeño: evidencias obtenidas en empresas comerciales

págs. 65-76

MARÍA PILAR MARTÍNEZ-RUIZ^a, ÁLVARO LOPES-DIAS^b,
JUAN JOSÉ BLAZQUEZ-RESINO^c

RESUMEN Se llevó a cabo un estudio de las capacidades dinámicas de marketing teniendo en cuenta su influencia en los resultados de los clientes, los mercados y algunos indicadores financieros. Con el fin de lograr este propósito, se contactó con 201 empresas comerciales portuguesas a las que posteriormente se les administró de forma personal un cuestionario relativo a diversas capacidades dinámicas de marketing. Los datos obtenidos se estudiaron por medio de un análisis factorial de componentes principales y diversas regresiones lineales. Los hallazgos resultantes ponen de manifiesto la existencia de una relación clara entre las capacidades dinámicas de marketing y diversos indicadores de resultados. Especialmente, aquellas capacidades dinámicas relacionadas con aspectos externos al producto son las que ejercen un mayor impacto. Este estudio enfatiza cómo los gerentes de las empresas portuguesas del sector analizado son conscientes de la importancia de desarrollar capacidades dinámicas de marketing y adaptarlas a los cambios del entorno.

PALABRAS CLAVE sector comercial, capacidades dinámicas, *marketing mix*, performance.

HISTORIA DEL ARTÍCULO

La versión original de este artículo fue escrita en inglés. Esta versión en español se publica con el fin de llegar a un público más amplio. Para citar este artículo, por favor use la referencia original, así:

¿CÓMO CITAR?:

Martínez-Ruiz, M. P., Lopes-Dias A. y Blazquez-Resino, J. J. (2014). Marketing mix dynamism and performance: Evidence from commercial firms, *Perspectiva Empresarial* 1(1), 69-80. <http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v1n1a5>

RECIBIDO: 5 de septiembre de 2013

APROBADO: 7 de marzo de 2014

CORRESPONDENCIA:

María Pilar Martínez-Ruiz, Plaza de la Universidad, 1 Albacete 02071. España.

^a PhD, Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete, Universidad Castilla La Mancha, España. Correo electrónico: MaríaPilar.Martinez@uclm.es

^b PhD, Departamento de Gestão, Instituto Superior de Gestão, Portugal. Correo electrónico: alvarodias@isg.pt

^c PhD, Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Ciencias Sociales de Talavera, Universidad Castilla La Mancha, España. Correo electrónico: Juan.Blazquez@uclm.es



¿CÓMO CITO EL ARTÍCULO? HOW TO CITE THIS PAPER?

CHICAGO:
Martínez-Ruiz, María Pilar,
Lopes-Dias Álvaro y Blazquez-
Resino, Juan José. 2014.
“Marketing mix dynamism and
performance: Evidence from
commercial firms”. *Perspectiva
Empresarial* 1: 69-80. [http://
dx.doi.org/10.16967%2Frpe.
v1n1a5](http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v1n1a5)

MLA:
Martínez-Ruiz, María
Pilar, Lopes-Dias Álvaro y
Blazquez-Resino, Juan José.
“Marketing mix dynamism and
performance: Evidence from
commercial firms”. *Perspectiva
Empresarial* 1.1 (2014): 69-
80. Digital. [http://dx.doi.
org/10.16967%2Frpe.v1n1a5](http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v1n1a5)

ABSTRACT We focused on the analysis of marketing mix dynamic capabilities, taking into account their influence on customer, market and financial performance. In order to achieve this research goal, 201 SMEs in the Portuguese commercial sector were contacted and personally administered a questionnaire pertaining to the presence of diverse marketing mix dynamic capabilities. Data were analyzed by means of factorial analyses of the main components, as well as linear parametric regressions. Our findings show that there is a clear relationship between marketing mix dynamic capabilities and diverse performance metrics. Especially, the marketing dynamic capabilities related to aspects external to the product exert the greatest impact. This study highlights how Portuguese company managers are conscious of the importance of developing marketing mix dynamic capabilities and to adapt them to the changes in the environment.

KEYWORDS commercial sector, dynamic capabilities, marketing mix, performance.

Dinamismo no *marketing mix* e *performance*: evidências obtidas em empresas comerciais

RESUMO Levou-se a cabo um estudo das capacidades dinâmicas de marketing tendo em conta a sua influência nos resultados dos clientes, os mercados e alguns indicadores financeiros. Com o fim de lograr este propósito, se contactou com 201 empresas comerciais portuguesas às que posteriormente se lhes administrou de forma pessoal um questionário relativo a diversas capacidades dinâmicas de marketing. Os dados obtidos se estudaram por meio de uma análise fatorial de componentes principais e diversas regressões lineares. Os achados resultantes põem de manifesto a existência de uma relação clara entre as capacidades dinâmicas de marketing e diversos indicadores de resultados. Especialmente, aquelas capacidades dinâmicas relacionadas com aspectos externos ao produto são as que exercem um maior impacto. Este estudo enfatiza como os gerentes das empresas portuguesas do setor analisado são conscientes da importância de desenvolver capacidades dinâmicas de marketing e adaptá-las aos câmbios do entorno.

PALAVRAS CHAVE setor comercial, capacidades dinâmicas, *marketing mix*, performance.

Introducción

Los gerentes se enfrentan a preocupaciones cada vez mayores acerca de su entorno empresarial. La actual crisis económica incrementa el desafío a mayores niveles y el desempeño y su sostenibilidad se convierten en un imperativo mayor (Srinivasan et al., 2005; Bromiley et al., 2008). La incertidumbre y la complejidad del entorno son el trasfondo de la toma de decisiones hacia la competitividad y sostenibilidad a largo plazo. En este contexto, el diseño y la implementación de estrategias de marketing flexibles ocupan un lugar prioritario en las agendas de gerentes y académicos. El Marketing Science Institute (MSI), entre otras prioridades, establece la necesidad de una mayor investigación para entender mejor cómo la estructura organizacional y las capacidades de marketing influyen en el desempeño empresarial: “¿Cuáles son las estrategias efectivas para las empresas que necesitan hacer una transición desde marcas, líneas de productos o estructuras tecnológicas tradicionales hacia otras formas más competitivas y ágiles de hacer negocios?” (MSI, 2013).

No se puede negar que el desarrollo de las capacidades dinámicas de marketing representa una base que soporta la ventaja competitiva (Katsikeas, Samiee y Theodosiou, 2006; Vorhies y Morgan, 2005). El problema central es cómo sostener las ventajas competitivas en un contexto de creciente incertidumbre y competencia. La forma en que la empresa cambia su grupo de recursos y capacidades es abordada por el enfoque de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000 y Danneels, 2008). Las capacidades dinámicas desempeñan un papel importante en los procesos de renovación de marketing, a fin de crear rutinas organizacionales más adaptables y reconfigurables (Teece et al., 1997).

Teniendo en cuenta estas ideas como punto de partida, este artículo tiene como objetivo analizar el papel del dinamismo de las variables del marketing mix en el desempeño de métricas de negocios clave, como satisfacción del cliente, retención del cliente, participación de mercado y rentabilidad. Más concretamente, con el fin de obtener un mayor grado de conocimiento sobre la influencia de las capacidades dinámicas de marketing, se considerarán las capacidades del marketing mix en relación con las variables del marketing mix de la empresa, en particular, producto, precio, publicidad y punto de venta. Esto nos permitirá observar qué capacidades dinámicas del marketing

mix ejercen mayor importancia sobre las variables de desempeño identificadas en la literatura como aquellas tradicionalmente influenciadas por las capacidades dinámicas de marketing (en particular, satisfacción del cliente, retención de cliente, participación de mercado y rentabilidad). Para abordar esta investigación, analizaremos una muestra de 201 empresas portuguesas del sector comercial, lo que nos permitirá observar la visión del gerente en cuanto a la influencia de esas capacidades dinámicas de marketing. Los datos obtenidos mediante cuestionarios realizados personalmente a los directivos de las empresas se analizarán mediante análisis factorial de los principales componentes, así como regresiones lineales y paramétricas. Los resultados nos permitirán observar cómo los gerentes portugueses del sector comercial consideran que esas capacidades dinámicas de marketing relacionadas con las variables del marketing mix externas al producto en sí ejercen la mayor influencia sobre las variables de desempeño consideradas.

Marco conceptual

La investigación sobre las capacidades dinámicas ha evolucionado desde la publicación de los primeros artículos sobre el tema. Las rutinas organizacionales siempre se asociaron a este concepto (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000), pero su complejidad ha cambiado a raíz de nuevas contribuciones académicas (Teece, 2007; Hodgkinson y Healy, 2011). En este sentido, la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa se relaciona con: (1) las características de sus rutinas, recursos y capacidades y (2) el mantenimiento de esta diferencia. Además, la perspectiva dinámica de la sostenibilidad a largo plazo considera no sólo la adquisición de nuevos recursos y capacidades, sino también el desarrollo de los existentes (Slotegraaf, Moorman e Inman, 2003). Por lo tanto, las capacidades y los recursos organizacionales están relacionados con las circunstancias de la empresa y la competitividad depende más de cómo esta usa lo que sabe que de cuánto sabe (Haas y Hansen, 2005).

De hecho, Teece, Pisano y Shuen (1997) destacaron la importancia de combinar la posición específica de los activos para configurar los procesos tecnológicos, organizacionales y de gestión. Estos autores mostraron claramente cómo se obtenía valor estratégico cuando todo

el conocimiento relevante de la organización era codificado y completamente entendido, dado que de esta manera se materializaba el conocimiento productivo. Estos procesos de transferencia de conocimiento también se consideran capacidades dinámicas y se detallan en varios de los componentes propuestos por Macher y Mowery (2009). De hecho, en su estudio acerca de la medición de las capacidades dinámicas, los autores analizaron los efectos sobre los resultados de la organización.

Del mismo modo, Danneels (2008, p. 519) define las capacidades dinámicas como una "competencia para construir competencias", por ejemplo en el caso de una competencia exploratoria que lleva a las empresas a construir otras nuevas competencias. Además, se basa en el concepto de que "la acumulación de nuevos recursos para formar nuevas competencias organizacionales es un tipo de aprendizaje organizacional" (Danneels, 2008, pag. 520). Con una mirada más específica a las capacidades dinámicas de marketing, es interesante tener en cuenta el trabajo de Severi Bruni y Verona (2009), que destaca cómo las capacidades de marketing dinámico se enfocan específicamente en desarrollar, liberar e integrar el conocimiento del mercado. Además, las capacidades dinámicas de marketing están relacionadas con un contexto más amplio de capacidades dinámicas de gestión que los gerentes utilizan para construir, integrar y reconfigurar las capacidades a lo largo del tiempo (Adner y Helfat, 2003).

Con estas ideas en mente, el objetivo de investigación del presente documento reside en evaluar el papel de las capacidades dinámicas en un grupo de variables de marketing específicas, es decir, las variables del marketing mix y su importancia en los resultados de la organización. Por esta razón, se acerca a las propuestas de otros autores como Moorman y Rust (1999), que establecieron empíricamente la conexión entre conocimientos y habilidades con respecto a las relaciones entre: (i) cliente-producto; (ii) cliente-servicio y (iii) cliente-contabilidad financiera y el valor de la función de marketing de la empresa. También presenta cierta similitud a la investigación de Li y Calantone (1998, p. 14), quienes demostraron la importancia de la competencia del conocimiento de mercado en cuanto a la ventaja de nuevos productos como "particularmente significativa, porque se refiere a un recurso de mayor orden". Se trata de trabajos que, hasta cierto punto, reflejan la importancia clave que las capacidades dinámicas pueden ejercer sobre aspectos fundamentales

de la organización relacionados con la gestión de clientes.

Asimismo, es interesante plantear los aspectos comunes de esta investigación en relación con la visión basada en los recursos (VBR) de la empresa. De hecho, de acuerdo con Helfat y Peteraf (2003), las capacidades son redes complejas de habilidades y conocimientos enmarcadas dentro de los procesos organizacionales, donde pueden incluirse las capacidades dinámicas de marketing (Vorhies y Morgan, 2005; Krasnikov y Jayachandran, 2008). Como lo afirma la VBR, se demuestra claramente cómo estos recursos se consideran raros, inimitables y no reemplazables (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, Barney, 1991). De este modo, una vez aseguradas estas características, las empresas pueden "desarrollar estratégicamente sus recursos y capacidades, lo que les permite explotar sus diferentes competencias de la mejor manera posible para crear ventajas competitivas sostenibles" (DeSarbo, Di Benedetto, Jedidi y Song, 2006, p. 9090). Según Slotegraaf et al. (2003, p. 297), "los recursos inmóviles dependen en gran grado de cada organización específica que se considera legalmente protegida y probablemente se ha creado como una función más compleja de rutinas sociales y técnicas", convirtiéndose en recursos idiosincrásicos de la organización. En un contexto cada vez más competitivo y dinámico, surge la cuestión de cómo obtener competitividad de estos recursos idiosincrásicos cuando los ciclos de innovación e imitación son la principal fuerza impulsora para la obtención de capacidades (Lampel y Shamsie, 2003).

Los efectos de las capacidades dinámicas sobre los resultados de la organización han sido mencionados por muchos investigadores (por ejemplo, Day, 1994; Moorman y Rust, 1999; Slotegraaf y otros, 2003; Vorhies y Morgan, 2005). El valor de la función de marketing para la orientación al mercado y los resultados de la organización se han demostrado claramente (Moorman y Rust, 1999; Krasnikov y Jayachandran, 2008) a través de la facilitación del vínculo entre el cliente y los diferentes procesos clave de la organización (Day, 1994), incluyendo los resultados financieros y de la relación con el cliente (Moorman y Rust, 1999) e incluso mediante la adquisición de ventajas competitivas a través de la interrelación de diversos recursos de la organización y acciones de marketing específicas (Slotegraaf et al., 2003). Por lo tanto, la revisión de la literatura en esta línea de investigación demuestra la influencia que

las capacidades dinámicas de marketing pueden ejercer sobre las variables clave de resultados de negocio (Day, 1994) en lo que respecta a la gestión y relación con los clientes, incluyendo, entre otros, su satisfacción (Martelo Landroquez, Barroso Castro and Cepeda-Carrión, 2011; Thongsodsang y Ussahawanitchakit, 2011), retención (Maklan y Knox, 2009), participación de mercado (Protogerou, Caloghirou y Lioukas, 2011) y resultados financieros y de rentabilidad (Fang y Zou, 2009; Nath, Nachiappan y Ramanathan, 2010; Protogerou, Caloghirou y Lioukas, 2011).

Partiendo de estas ideas, consideraremos el enfoque de Vorhies y Morgan (2005) con respecto a las capacidades dinámicas de marketing, aplicándolo específicamente a la 4P del marketing o marketing mix¹, es decir, producto, precio, punto de venta y publicidad, lo que nos permite obtener un conocimiento más profundo y detallado sobre la influencia de las capacidades dinámicas de marketing relacionadas a las 4P sobre los resultados de la organización. A partir de aquí es posible plantear las siguientes hipótesis sobre la influencia positiva y significativa de las capacidades dinámicas del marketing mix que los gerentes de las empresas reconocen sobre variables de resultado que la literatura identifica como clave en esta línea de investigación (específicamente satisfacción del cliente, retención del cliente, participación de mercado y rentabilidad):

H1: *Las capacidades dinámicas en las variables del marketing mix afectan positiva y significativamente la satisfacción del cliente.*

H2: *Las capacidades dinámicas en las variables del marketing mix afectan positiva y significativamente la retención del cliente.*

H3: *Las capacidades dinámicas en las variables del marketing mix afectan positiva y significativamente la participación de mercado.*

H4: *Las capacidades dinámicas en las variables del marketing mix afectan positiva y significativamente la rentabilidad del negocio.*

Descripción de la muestra y metodología

En esta sección procederemos a describir el proceso de recolección de datos y a analizar la información obtenida, la cual nos ha permitido hacer una evaluación subyacente de los responsables de la gestión de empresas portuguesas con respecto a su posición competitiva en relación con diferentes capacidades dinámicas de las variables del marketing mix y su relación con resultados clave del negocio (satisfacción del cliente, retención del cliente, participación de mercado y rentabilidad).

Obtención de la muestra

Durante el período comprendido entre octubre de 2009 y septiembre de 2010 procedimos a aplicar un cuestionario a empresas que operan en sectores no industriales en Portugal a través de entrevistas personales con los responsables de la administración de dichas firmas. Las empresas elegidas eran del sector de servicios, específicamente comercio, excluyendo servicios financieros. El número de cuestionarios válidos recogidos fue de 201. El cuadro 1 describe las especificaciones técnicas del cuestionario.

Medición de las variables

El cuestionario incluía preguntas hechas para obtener información general sobre la opinión del director o gerente de la empresa acerca de su posición competitiva en relación con diferentes variables clave del negocio. Específicamente, en el primer bloque se incluyeron diferentes preguntas orientadas a evaluar la posición competitiva en las capacidades dinámicas de variables clave del marketing mix. En el segundo bloque, las preguntas buscaban recopilar la percepción del gerente acerca de la posición competitiva de la empresa en relación con diferentes variables clave de los resultados, como satisfacción del cliente, retención del cliente, participación de mercado y rentabilidad. Todas las variables empleadas en estos bloques se miden en una escala de 5 puntos. Para esto, se le pidió al gerente que asignara una calificación relativa a la posición de la empresa con

1 La conveniencia de considerar el mix de las 4P es establecida por obras de investigadores como Constantinides (2006), quien con base en la revisión de la literatura evidencia que: (i) un gran número de profesionales de marketing considera el mix de las 4P como mecanismo de marketing transaccional y como paradigma para la planificación de marketing operacional y que (ii) muchos estudios confirman que este es el principio conceptual confiable de profesionales que manejan temas de marketing táctico / operacional.

CUADRO 1. Especificaciones técnicas del cuestionario

Universo	163.245 empresas situadas en Portugal en el sector comercial
Unidad de muestra	Empresa portuguesa (situada en Portugal) del sector de comercio
Región geográfica	Portugal
Método de recolección de información	Encuesta personal
Sitio de la muestra	Oficina del gerente de la empresa
Tamaño de la muestra	201 cuestionarios
Error de la muestra	6,9%
Nivel de confiabilidad	95% $Z = 1,96$, $p = q = 0,5$
Procedimiento de muestreo	Probabilístico
Trabajo de campo	Octubre de 2009 a septiembre de 2010

respecto a sus competidores, considerando además, la situación actual con respecto a diferentes variables, donde 1 significaba “mucho peor” y 5, “mucho mejor”. Para formular estas preguntas, se tomaron en cuenta las variables que habían sido identificadas en la literatura como clave para las capacidades dinámicas de marketing y los resultados empresariales.

Específicamente, para las variables de capacidades dinámicas del marketing mix (producto,

precio, punto de venta y publicidad) se utilizaron las escalas de Vorhies y Morgan (2005) con respecto a las capacidades dinámicas de marketing. Asimismo, para las variables de resultados se adaptaron las escalas de satisfacción del cliente y resultados financieros de Katsikeas et al. (2006). El cuadro 2 describe las variables incluidas en el estudio (especificando si se introdujeron como explicativas o endógenas), su escala y su denominación.

CUADRO 2. Variables utilizadas en el estudio

VARIABLE (Primer grupo del cuestionario / segundo grupo del cuestionario)	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE VARIABLE EN EL MODELO: EXPLICATIVA / ENDÓGENA	DEFINICIÓN
Uso de técnicas de fijación de precios para responder rápidamente a cambios en el mercado	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Conocimiento de la política de precios de los competidores (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Definición de la política de precios en relación con los productos o servicios ofrecidos (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Monitoreo y control de los precios de los competidores (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Capacidad de desarrollar nuevos productos / servicios (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Desarrollo de nuevos productos / servicios para contribuir a proyectos de inversión de I + D (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).

Continúa

VARIABLE (Primer grupo del cuestionario / segundo grupo del cuestionario)	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE VARIABLE EN EL MODELO: EXPLICATIVA / ENDÓGENA	DEFINICIÓN
Estudios sobre la creación de nuevos productos / servicios (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Lanzamiento exitoso de nuevos productos y servicios (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Eficacia en el desarrollo de productos / servicios para responder a las necesidades del cliente (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Desarrollo y ejecución de programas y planes de publicidad (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Gestión de competencias creativas y de publicidad (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Competencias en relaciones públicas (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Competencias en gestión de imagen de marca (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Gestión de la imagen y reputación de la compañía (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Calidad de las relaciones con los distribuidores (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Habilidad para atraer y mantener a los mejores distribuidores (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Habilidad para trabajar de la mano de distribuidores y proveedores (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Habilidad para dar valor a los negocios de los distribuidores (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Suministro de servicios de respaldo para distribuidores de alta calidad (primer grupo del cuestionario)	Métrica	Explicativa	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).

Continúa

VARIABLE (Primer grupo del cuestionario / segundo grupo del cuestionario)	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE VARIABLE EN EL MODELO: EXPLICATIVA / ENDÓGENA	DEFINICIÓN
Satisfacción del cliente (segundo grupo del cuestionario)	Métrica	Endógena	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Retención del cliente (segundo grupo del cuestionario)	Métrica	Endógena	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Participación de mercado (segundo grupo del cuestionario)	Métrica	Endógena	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).
Rentabilidad (segundo grupo del cuestionario)	Métrica	Endógena	En relación con la competencia, ¿cuáles son las capacidades actuales de la empresa y las variaciones experimentadas por esta variable en los últimos tres años? Mucho peor (1) – mucho mejor (5).

Con respecto a la relación que establece la literatura entre las diferentes variables explicativas consideradas en el primer bloque de preguntas, así como el alto grado de correlación existente entre ellas, procedimos a realizar un análisis factorial de componentes principales, lo que nos permitió identificar un grupo más reducido de factores que, sin estar mutuamente relacionados, explicaban en el mayor grado posible la variabilidad encontrada en las variables antes mencionadas.

Sin embargo, antes de la realización de dicho análisis, la fiabilidad de la escala utilizada se verificó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, cuya aplicación a las variables anteriores da un valor de 0,971. Este valor, superior a 0,7, indica una consistencia interna considerable y confirma la confiabilidad de la escala de medición (por ejemplo, Nunnally, 1978). Igualmente, y también como paso previo a la aplicación del método de componentes principales con rotación varimax sobre los diferentes constructos, se estudió la adecuación estadística mediante la prueba de esfericidad de Bartlett y la medición de Kaiser-Meyer-Olkin. En este caso, la prueba de esfericidad de Bartlett tiene un valor alto que, con un nivel de significancia de 0,000, nos permite rechazar la hipótesis nula de no correlación significativa, ajustando la aplicación del análisis de los componentes principales a las variables analizadas. Por su parte, la medida de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin (o índice KMO) adquiere un valor de 0,945, que es más alto que el límite establecido para este índice en valores superiores a 0,5 (George y Mallery, 1995).

Los dos factores resultantes nos permiten explicar el 74,937% de la variación de las variables consideradas (ver cuadro 3). El primer factor definido como “variables externas al producto” (VEP) incluye las variables relacionadas con todos los elementos del marketing mix que no tienen relación con el producto, específicamente, variables de precio, comunicación y distribución. El segundo grupo de factores identificados, denominados “variables centradas en el producto” (VCP), contiene todas las variables que están relacionadas con el producto y la política de productos de la organización.

Estos hallazgos coinciden con los obtenidos por otros trabajos previos dentro de la literatura pertinente. Así, por ejemplo, confirman los resultados de Cavusgil y Zou (1994) en la medida en que claramente muestran la importancia estratégica del marketing. Asimismo, son coherentes con los resultados de Barney, Wright y Ketchen (2001), en cuanto a la importancia del marketing y se destaca la VBR en cuanto a la relación entre los cambios en el mercado y la evolución de recursos clave. Por último, los efectos de las capacidades dinámicas sobre los resultados de la organización comparados en este modelo también son consistentes con los obtenidos por muchos otros autores (por ejemplo, Moorman y Rust, 1999; Vorhies y Morgan, 2005; Krasnikov y Jayachandran, 2008).

El cuadro 4 (a continuación) muestra la R^2 , la estimación del error estándar y el estadístico de Durbin Watson para los modelos de regresión paramétrica y lineal desarrollados.

CUADRO 3. Descripción de los factores

FACTOR	VARIABLE	ALFA DE CRONBACH DE TODAS LAS VARIABLES	ALFA DE CRONBACH POR FACTOR	VALOR
Variables externas al producto (VEP)	Uso de técnicas de fijación de precios para responder rápidamente a cambios en el mercado	0,971	0,967	0,799
	Conocimiento de la política de precios de los competidores			0,782
	Definición de la política de precios en relación con los productos o servicios ofrecidos			0,767
	Monitoreo y control de los precios de los competidores			0,778
	Desarrollo y ejecución de programas y planes de publicidad			0,683
	Gestión de competencias creativas y de publicidad			0,697
	Competencias en relaciones públicas			0,731
	Competencias en gestión de imagen de marca			0,727
	Gestión de la imagen y reputación de la compañía			0,719
	Calidad de las relaciones con los distribuidores			0,835
	Habilidad para atraer y mantener a los mejores distribuidores			0,842
	Habilidad para trabajar de la mano de distribuidores y proveedores			0,838
	Habilidad para dar valor a los negocios de los distribuidores			0,822
Variables centradas en el producto (VCP)	Suministro de servicios de respaldo para distribuidores de alta calidad			0,795
	Capacidad de desarrollar nuevos productos / servicios			0,826
	Desarrollo de nuevos productos / servicios para contribuir a proyectos de inversión de I + D			0,656
	Estudios sobre la creación de nuevos productos / servicios		0,934	0,877
	Lanzamiento exitoso de nuevos productos y servicios			0,881
	Eficacia en el desarrollo de productos / servicios para responder a las necesidades del cliente			0,854

CUADRO 4. Resumen de los modelos

VARIABLE ENDÓGENA	R ²	ESTIMACIÓN DEL ERROR ESTÁNDAR	DURBIN WATSON
Satisfacción	0,208	0,742	1,741
Retención del cliente	0,334	0,827	1,903
Participación de mercado	0,589	0,725	2,140
Rentabilidad	0,564	0,697	1,835

Como se desprende del análisis de este cuadro, la mayor capacidad explicativa corresponde al modelo en el que la variable de resultados introducida es participación de mercado, mientras

que la menor capacidad la tiene el modelo donde la variable endógena es la satisfacción del cliente. Este hallazgo muestra claramente cómo los gerentes de las empresas estudiadas consideran que, en

CUADRO 5. Relación de las variables explicativas y las variables de resultados

PARÁMETROS ESTIMADOS PARA LOS FACTORES	SATISFACCIÓN	RETENCIÓN DEL CLIENTE	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	RENTABILIDAD
Constante	3,857***	3,911***	3,391***	3,243***
VEP	0,349***	0,531***	0,741***	0,646***
VCP	0,136**	0,226***	0,428***	0,440***

* p < 0,10; ** p < 0,05; ***p < 0,01

relación con los competidores, las capacidades dinámicas de las variables del marketing mix estudiadas nos permiten explicar en mayor medida los cambios de la participación de mercado. Asimismo, las variables introducidas de la capacidad dinámica de marketing nos permiten explicar en un menor grado y en este orden la variabilidad de los resultados de rentabilidad, la capacidad de retener clientes y la satisfacción del cliente.

Sin embargo, un análisis detallado de las estimaciones de los parámetros obtenidos en el cuadro 5 revela cómo los dos factores identificados ejercen una influencia positiva y significativa (así como un nivel de significancia del 99% en prácticamente todas las estimaciones) sobre todas las variables consideradas. Para todos los modelos, podemos detectar cómo el factor VEP ejerce la mayor influencia, seguido por el factor VCP. Asimismo, la mayor influencia del factor VEP se observa en el modelo en el que la variable de resultados introducida es la participación de mercado. Sin embargo, la mayor influencia del factor VCP no se detecta en este modelo, sino en el que la variable de resultados introducida es rentabilidad. De esta manera, estos resultados permiten aceptar todas las hipótesis de investigación previamente propuestas con respecto a la influencia positiva y significativa que los gerentes de empresas reconocen de las capacidades dinámicas sobre las variables del marketing mix en todos los indicadores de los resultados considerados.

Por lo tanto, estos resultados muestran claramente cómo los directivos de las empresas portuguesas del sector comercial estudiadas reconocen la gran influencia de todas las capacidades dinámicas del marketing mix y su posición competitiva frente a los cambios observados en los resultados clave de los últimos tres años. Sin embargo, para los gerentes, y en relación con los competidores, las capacidades dinámicas que se han desarrollado en las variables del marketing mix que no tienen nada que ver con el producto (específicamente precio, publicidad y punto de venta), así como sus cambios en los últimos tres

años, ejercen una gran influencia en los resultados alcanzados en el negocio. Sin embargo, esas capacidades dinámicas del marketing mix que se han desarrollado en los últimos tres años en relación con los competidores, a pesar de ejercer una influencia positiva y significativa en los resultados empresariales, pueden tener menos impacto.

Entre las posibles explicaciones que nos permiten comprender estos hallazgos, es necesario tener en cuenta el carácter intangible del producto ofrecido en el sector empresarial, dado que se trata del sector de servicios. Como enfatizan algunos autores, la intangibilidad del servicio se caracteriza porque se trata de productos inaccesibles a los cinco sentidos antes de que se realice el acto de compra, es decir, los servicios no pueden ser vistos, oídos, tocados o probados antes de ser adquiridos (Kurtz y Clow, 1998; Zeithaml y Bitner, 2000). Por ello, para compensar el carácter intangible de los servicios ofrecidos, los responsables de la gestión de las empresas de este sector han podido dar mayor importancia a las capacidades dinámicas del marketing mix desarrolladas en otras variables de este último, como por ejemplo precios atractivos, campañas de comunicación más agresivas o nuevos canales de distribución.

Este estudio señala claramente que las empresas portuguesas son conscientes de la importancia de desarrollar capacidades dinámicas del marketing mix y adaptarlas a los cambios del entorno, sobre todo por su gran influencia en resultados clave de la organización, especialmente en cuanto a las variables más directamente relacionadas con los resultados económicos y financieros, específicamente participación de mercado y rentabilidad. En este sentido, parece que estos gerentes no ven las relaciones que comparten las capacidades dinámicas del marketing mix con otras variables de resultados de negocio que tradicionalmente se caracterizan por mostrar una gran influencia en la capacidad competitiva de la organización y su supervivencia a largo plazo, como la satisfacción y retención de clientes.

Conclusiones, limitaciones y líneas de investigación

Dado el creciente interés sobre el estudio de las capacidades dinámicas de marketing en los últimos años, sobre todo teniendo en cuenta las condiciones de cambio continuo e inestabilidad económica, este trabajo se ha centrado en el análisis de las capacidades dinámicas del marketing mix de empresas portuguesas del sector comercial, debido a la influencia que estas capacidades dinámicas pueden ejercer en la estrategia competitiva y los resultados de las organizaciones. Para cumplir con este objetivo de investigación, se aplicó personalmente un cuestionario a una muestra de empresas del sector comercial acerca de la presencia de diferentes capacidades dinámicas en las variables del marketing mix. La información obtenida se analizó mediante un análisis factorial de componentes principales, que inicialmente evidenció la existencia de dos factores de capacidades dinámicas en las variables del marketing mix: VEP (precio, punto de venta y publicidad) y variables centradas en el producto, VCP. Posteriormente, se analizó la influencia de dichos factores sobre diferentes variables de los resultados de la organización, como la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la participación de mercado y la rentabilidad. Los resultados obtenidos han mostrado claramente cómo: (i) hay una mayor influencia de las VEP sobre todas las variables de resultados obtenidas y (ii) esta mayor influencia se detecta principalmente en aquellas variables que tienen relación más directa con los resultados de tipo económico o financiero (participación de mercado y rentabilidad).

Entre las explicaciones que nos permiten comprender estos resultados, debemos considerar el carácter intangible del producto ofrecido, de lo cual deriva el hecho de que quizás los responsables de la gestión comercial de este tipo de empresas otorgan mayor importancia a las capacidades dinámicas de marketing que se desarrollan en otras variables del marketing mix diferentes al servicio ofrecido.

En vista de estos resultados, es posible establecer dos contribuciones importantes. Por un lado, hemos detectado la presencia de dos factores de capacidad dinámica en las variables del marketing mix, así como su influencia sobre diferentes variables de resultado. Por otra parte, la muestra

de empresas analizadas fue un grupo de empresas portuguesas del sector comercial, lo que nos permite entender mejor cómo estas empresas se enfrentan a los desafíos de las capacidades dinámicas de marketing.

Por lo tanto, este trabajo ha destacado la gran importancia que los responsables de la gestión de las empresas del sector comercial le confieren al desarrollo de capacidades dinámicas en todos los aspectos del marketing mix, especialmente en relación con otros competidores del sector. También se ha demostrado que la importancia que se le atribuye al desarrollo de estas capacidades dinámicas se observa especialmente en las variables de marketing mix que no tienen nada que ver con la variable de producto. Por lo tanto, las conclusiones de este trabajo nos permiten destacar la conveniencia de desarrollar capacidades dinámicas de marketing en todas las variables del marketing mix, especialmente en aquellas relacionadas con el precio, la publicidad y el punto de venta, dado su notable impacto en los resultados de la organización, especialmente en términos económicos y financieros. Por lo tanto, se ha evidenciado claramente que competir en cuanto a aspectos del producto pierde importancia en empresas comerciales, mientras que otros aspectos centrados en el resto de las variables de las 4P, como variaciones (precio), promociones de ventas (publicación), servicios adicionales (punto de venta), adquieren más importancia.

Como limitaciones del trabajo, se debe mencionar que algunos de los R^2 obtenidos en varios modelos no han resultado ser muy altos, especialmente en los que se han considerado las variables de satisfacción y retención del cliente como endógenas. Aunque esto es habitual en las ciencias sociales y del comportamiento, estos valores bajos de R^2 podrían haber sido inducidos por las características del sector y el mercado en el que operan las empresas.

Otra limitación reside en el hecho de que el posicionamiento competitivo se ha medido en relación con el resto del mundo. Como una futura investigación, se sugiere medir este posicionamiento en relación con el competidor más cercano. También proponemos considerar diferentes tipos de capacidades dinámicas relacionadas con otros aspectos del marketing (por ejemplo, Customer Relationship Management o CRM, etc.), así como otras variables de resultado (lealtad, confianza, etc.).

REFERENCES

- Adner, R. & C. Helfat. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (special issue), 1011-1025.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Bruni, D. S. & Verona, G. (2009). Dynamic Marketing capabilities in Science based Firms: An exploratory investigation of the Pharmaceutical Industry. *British Journal of management*, 20, 101-117.
- Cavusgil, S.T. & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22 (3-4), 407-438.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29, 519-543.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 22, 1105-1121.
- Fang, E. & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40 (5), 742-761.
- Haas, M. R. & Hansen, M.T. (2005). When using knowledge can hurt performance: the value of organizational capabilities in a management consulting company. *Strategic Management Journal*, 26 (1), 1-24.
- Helfat, C. & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: the capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Helfat, C. & Peteraf, M.A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7 (1), 91-102.
- Katsikeas, C.S., Samiee, S. & Theodosiou, M. (2006). Strategic fit and performance. Consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27, 867-890.
- Krasnikov, A. & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72 (1), 1-11.
- Kurtz, D.L. & Clow, K.E. (1998). *Services marketing*, John Wiley and Sons, Nueva York.
- Lampel, J. & Shamsie, J. (2003). Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 2190-2210
- Macher, J. T. & Mowery, D.C. (2009). Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing. *British Journal of Management*, 20, 41-62.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Maklan, S. & Knox, S. (2009). Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing*, 43 (11/12), 1392 - 1410.
- Martelo Landroque, S.; Barroso Castro, C. & Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, (EEMCS), 49.
- Moorman, C. & Trust, R.T. (1999). The role of marketing. *Journal of marketing*, 63, 180-197.
- MSI (2010). *Research priorities 2010-2012*, Marketing Science Institute, Massachusetts, MSI.
- Nath, P., Nachiappan, S. & Ramanathan, R. (2010). The Impact of Marketing Capability, Operations Capability and Diversification Strategy on Performance: A resource-based View. *Industrial Marketing Management*, 39 (2), 317-329.
- Protogerou, P.; Caloghirou, Y. & Lioukas, S. (2011). Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID) Working Paper* 08-11.
- Slotegraaf, R. J. Moorman, C. & Inman, J.J. (2003). The role of firm resources in returns to market deployment. *Journal of Marketing Research*, XL (August), 295-309.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Thongsodsang, C. & Ussahawanitchakit, P. (2011). Dynamic marketing capability, marketing outcomes and marketing growth: evidence from foods and beverages businesses in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 11 (2).
- Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000). *Services marketing: integrating customer focus across the firms*. New York: McGraw-Hill