

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tesisenred.net](http://www.tesisenred.net)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author



**UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA**  
**BARCELONATECH**

Departamento de Organización de Empresas

Doctorado en Administración y Dirección de Empresas

Tesis Doctoral

# **Marketing proactivo en períodos de crisis y sus efectos en el desempeño empresarial**

Diana Mesa Correa

Dirección:

Dra. Carme Martínez Costa

Dra. Marta Mas Machuca

Tesis presentada para obtener el título de Doctora por la  
Universitat Politècnica de Catalunya

Barcelona, Septiembre de 2013



# **Marketing proactivo en períodos de crisis y sus efectos en el desempeño empresarial**

Tesis presentada para obtener el título de Doctora por la Universitat Politècnica de Catalunya

---

Diana Patricia Mesa Correa  
Autora

---

Carme Martínez Costa  
Tutora

---

Marta Mas Machuca  
Tutora

Barcelona, Septiembre de 2013



## Tabla de contenido

Agradecimientos .....	x
Resumen.....	xii
<i>Summary</i> .....	xiv
Listado de tablas.....	xvi
Listado de figuras .....	xviii
Introducción .....	1
Generalidades y efectos de la crisis en países y empresas .....	1
Efectos de la crisis en el desempeño empresarial .....	3
Objetivos de la tesis doctoral y preguntas de investigación .....	5
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	8
1.1. Aspectos fundamentales de las crisis económicas y financieras .....	8
1.2. La crisis desatada en 2007.....	13
1.2.1. La crisis actual: el caso español .....	14
1.3. La gestión del marketing en períodos de crisis .....	16
1.3.1. Efectos de las crisis en el desempeño empresarial .....	17
1.4. Impacto de las crisis en la estrategia de marketing .....	24
1.5. Relación del marketing con otras variables en períodos de crisis. Revisión de estudios empíricos.....	28
1.6. Marketing proactivo en una crisis y sus efectos en el desempeño empresarial.....	30
1.7. Descripción del tejido empresarial español .....	33
1.8. Influencia del tamaño y el sector sobre la adaptación y el desempeño de las empresas en condiciones de crisis.....	33
1.8.1. Efectos del sector en el desempeño empresarial .....	36
1.8.2. Efectos de la edad de la empresa en el desempeño .....	38
1.9. Marco teórico utilizado en la presente investigación .....	40
1.9.1. Teoría recursos y capacidades.....	41
1.9.2. Teoría de las capacidades dinámicas .....	43
CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE CASOS .....	48
2.1. Introducción al capítulo.....	48
2.2. Diseño de la investigación .....	48
2.2.1. Preguntas de investigación y metodología .....	48
2.2.2. Muestra, trabajo de campo y el proceso de análisis.....	50
Muestra .....	50
Trabajo de campo.....	53
Proceso de análisis .....	53

2.3. Resultados .....	54
2.3.1. Mantenimiento de la ventaja competitiva.....	55
2.3.2. Rol de marketing en la empresa.....	56
2.3.3. Respuesta a los cambios en el comportamiento del cliente.....	58
2.3.4. El valor de la innovación.....	59
2.4. Conclusiones del Capítulo .....	61
CAPÍTULO 3: MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.....	64
3.1. Introducción del capítulo .....	64
3.2. Modelo conceptual e Hipótesis.....	65
3.2.1. Énfasis estratégico en marketing .....	65
3.2.2. Orientación al mercado.....	66
3.2.3. Orientación Emprendedora.....	68
3.2.4. <i>Innovation marketing</i> .....	70
3.2.5. Marketing proactivo - Desempeño empresarial .....	71
3.2.6. Desempeño empresarial .....	72
3.3. Metodología .....	73
3.3.1. Muestra y procedimiento.....	73
3.3.2. Medidas y escalas de fiabilidad .....	74
3.3.3. Especificación del modelo y estimación.....	76
3.4. Validación de las hipótesis del modelo propuesto.....	78
3.5. Ajuste del modelo .....	79
3.6. Controlando el sesgo de método común .....	81
3.7. Validación de las hipótesis del modelo final propuesto.....	82
3.8. Discusión .....	83
CAPÍTULO 4. MULTIGRUPO CON ECUACIONES ESTRUCTURALES .....	86
4.1. Introducción al capítulo.....	86
4.2. Modelo conceptual e Hipótesis.....	86
4.2.1. La edad .....	87
4.2.3. Sector.....	89
4.2.4. Tamaño.....	90
4.3. Metodología .....	91
4.3.1. Muestra, análisis de fiabilidad de las escalas .....	91
4.3.2. Estimación del modelo .....	92
4.3.3. Técnica estadística utilizada – Multigrupo con Ecuaciones Estructurales .....	94
4.4. Variables moderadoras .....	95

4.5. Resultados .....	95
4.5.1. Variable moderadora: Edad de la empresa.....	96
4.5.2. Variable moderadora: sector al que pertenece una empresa .....	97
4.5.3. Variable moderadora: Tamaño de la empresa.....	98
4.6. Conclusiones del Capítulo .....	101
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES .....	104
5.1. Conclusiones generales .....	104
5.2. Resumen de la Tesis .....	106
5.3. Contribuciones e implicaciones de la Tesis Doctoral .....	106
5.3.1. Literatura en marketing.....	107
5.3.2. Profesionales .....	108
5.3.3. Responsables de política pública.....	109
5.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación .....	110
BIBLIOGRAFÍA .....	112
ANEXOS .....	134
ANEXO A: Metodología de revisión de literatura.....	134
ANEXO B: Protocolo de entrevista estudio de casos.....	136
ANEXO C: Medidas de los constructos utilizados en el Capítulo III.....	138
ANEXO D. Tablas análisis Capítulo 3 – Ecuaciones Estructurales .....	142
ANEXO E. Tablas análisis Capítulo 4 – Multigrupo con Ecuaciones Estructurales .....	150
ANEXO F. Comunicaciones en Congresos.....	165



## Agradecimientos

Si bien el proceso de construcción de una tesis doctoral es solitario y requiere de tesón y autodisciplina, yo he contado con la fortuna de tener el apoyo, la guía y el acompañamiento permanentes de varias personas a quienes quiero expresarles en este breve, pero sentido texto, mi gratitud permanentes. Profesores, compañeros de Doctorado y de la Comisión Gestora del Consejo de Doctorandos de la Universidad, directivos y secretarías del Departamento de Organización de Empresas, amigos y familia, todos fueron un soporte invaluable en estos cuatro años.

En primer lugar, mi agradecimiento a la Dra. Carme Martínez y la Dra. Marta Mas, por su apoyo incondicional, su guía respetando mi autonomía, sus conocimientos, experiencias y vivencias, además de su valiosa contribución a mi formación como investigadora. Carme y Marta, gracias por haber aceptado dirigir este trabajo cuando todavía era sólo un proyecto.

A Silvia Sunyer, Jefe de la Escuela de Doctorado por su disposición de escucha permanente en pro de mejorar los programas de doctorado, así como a mis colegas de la Comisión Gestora del Consejo de Doctorandos, porque durante casi cuatro años fueron cómplices de ideas y un soporte para seguir adelante en esta carrera investigadora que apenas comienza. Así mismo, quiero agradecer a Dr. José María Sallán, director del Departamento, por su confianza, proactividad y liderazgo, vitales para el posicionamiento y mejoramiento continuo del Departamento. A Nuria Góngora y Nuria Sánchez por su colaboración en diversos procesos administrativos durante estos años.

También quiero agradecer a la profesora Amaia Lusa García por su apoyo y confianza al aceptarme como parte de su equipo de investigación y con ello la consecución de la beca- contrato de la AGAUR. Fue una gran satisfacción personal alcanzar este reconocimiento, que sin su soporte hubiese sido imposible.

Así mismo, deseo expresar mi gratitud al Dr. Henry Robben de *Nyenrode Business Universiteit* por su invaluable contribución a esta investigación, por sus consejos frente a la vida académica y por su generosa acogida durante esta estancia de investigación. Sin duda Breukelen (Holanda) y *Nyenrode* estarán siempre entre mis mejores recuerdos de este proceso.

Por último, pero no menos significativo, quiero reconocer el importante papel de mi abuela, quien desde muy pequeña me enseñó que los sueños dejan de serlo para convertirse en realidad con perseverancia, disciplina, trabajo, ética y responsabilidad. A mi madre, por su entrega y apoyo permanente. Y a María Antonia, porque su recuerdo me mantiene viva y con ganas de superación, cada día del resto de mi vida estará en mi corazón. Felipe, mi gran amigo, mi maravilloso esposo, mi compañero de vida, gracias por compartir todo conmigo. Por ser un gran apoyo, una motivación constante, un sólido soporte en momentos de quebranto, por aceptar unirme dejándolo todo a esta aventura en Barcelona y por ser el mejor coequipero del mundo. Gracias amor. Y finalmente a Pau, que llegó justo como compañía silenciosa en la

escritura, como una tierna pausa entre sus travesuras de cachorro y una fábrica de sonrisas durante cada día. Te quiero Gatito.

A todos, gracias de corazón.

Diana

## Resumen

En 2007 comenzó la crisis económica y financiera de mayor complejidad e impacto desde la Gran Depresión (FMI, 2012). Las crisis económicas y financieras pueden afectar seriamente el desempeño de la empresa e incluso su propia supervivencia (Srinivasan *et al.*, 2005; Bromiley *et al.*, 2008). Sin embargo, pese a que constituyen amenazas también generan oportunidades (Kitching *et al.*, 2009b; Meyer *et al.*, 1990; OCDE, 2009), así algunas empresas optan por fortalecer sus negocios, invertir agresivamente y establecer una ventaja sobre sus competidores más débiles, mientras que otras hacen recortes y esperan a que pase la turbulencia (KPMG, 2010a; Campello *et al.*, 2010).

Sin embargo, cuando las ventas comienzan a bajar, lo normal es que las compañías recorten sus gastos, reduzcan los precios y pospongan nuevas inversiones. Los gastos de marketing suelen ser rebajados drásticamente en toda la empresa en áreas que van desde la comunicación hasta la investigación; pero esa reducción indiscriminada de costes es un error (Quelch y Jocz 2009; Burgers, 2009). De ahí que una respuesta proactiva a las condiciones cambiantes se considera un objetivo esencial durante los períodos de incertidumbre (Hartman, 2009).

Para un momento álgido de la crisis como en 2009, algunas publicaciones académicas como *Marketing Science* y *Journal of Marketing* consideraban como una de las cuestiones investigables las “principales preocupaciones de la sociedad”. Indicaban que para abordar con eficacia estas y otras dificultades que enfrenta la gestión, los académicos deben (i) mejorar su comprensión de los cambios del entorno, incluida la actual crisis financiera mundial y la recesión, el clima regulador, y la disminución de la confianza de los consumidores, y (ii) comprender las interdependencias entre las fuerzas del entorno para hacer frente a estos desafíos (Reibstein *et al.*, 2009; Bradlow, 2009).

En esta línea se pronunciaba el *Marketing Science Institute*, planteando el análisis del impacto de períodos como las crisis en las prioridades de investigación 2010 – 2012. Según este Organismo, las empresas con éxito deben anticiparse a las cambiantes condiciones de marketing, responder a las necesidades de los clientes y competir ofreciendo un valor superior (MSI, 2010).

Estos argumentos sustentan la relevancia de estudiar el comportamiento de las empresas en plena crisis económica y financiera. Centrándose en empresas españolas, esta tesis doctoral investiga si una respuesta de marketing proactivo, puede contribuir a resistir los desafíos que exige operar bajo las condiciones económicas actuales.

Se presentan tres estudios empíricos que tratan de responder a diferentes preguntas de investigación: (i) ¿Qué hacen y cómo lo hacen las empresas españolas que obtienen resultados positivos en períodos de crisis? (ii) ¿existe una relación entre la respuesta de marketing proactivo y el desempeño de la empresa?,

y finalmente (iii) ¿existe un efecto moderador del tamaño, la edad y el sector al que pertenece la empresa, en la relación entre marketing proactivo y el desempeño empresarial en períodos de crisis económicas?.

En consecuencia, este trabajo se basa en diferentes perspectivas teóricas para desarrollar las hipótesis propuestas. Además, se utilizaron varias técnicas de investigación para poner en prueba dichas hipótesis, tales como: estudio de casos múltiple, modelo de ecuaciones estructurales y análisis multigrupo con ecuaciones estructurales. Los resultados confirman que apostar por un marketing proactivo permite mantener la ventaja competitiva y el valor de la empresa durante la crisis, aprovechando sus oportunidades, respondiendo a los cambios en el comportamiento de los clientes y capturando más cuota de mercado. Se muestra la fuerte relación entre el marketing proactivo y el desempeño de la empresa, confirmando que la inversión en marketing estratégico representa la respuesta más eficaz de las empresas en crisis, contradiciendo las prácticas habituales empresariales orientadas a disminuir el presupuesto en estos períodos. Finalmente, se plantean las implicaciones de los hallazgos y se proponen futuras líneas de investigación.

## Summary

In 2007 the most complex and impactful economic and financial crisis since the Great Depression began (IMF, 2012). Economic and financial crises can seriously affect firm performance and even its survival (Srinivasan *et al.*, 2005; Bromiley *et al.*, 2008). However, in spite of being threats, crises also generate opportunities (Kitching *et al.*, 2009b; Meyer *et al.*, 1990; OCDE, 2009), which is why some firms opt for strengthening their business, investing aggressively and establishing an advantage over their weakest competitors, while others make budget cuts and wait for the turbulence to pass (KPMG, 2010a; Campello *et al.*, 2010).

Nevertheless, when sales begin to drop, it is common for firms to cut on their expenses, reduce prices and postpone new investment. Marketing costs are usually cut in a drastic manner throughout the firm, spanning from communication to research; this indiscriminate reduction of costs is a mistake (Quelch and Jocz, 2009; Burgers, 2009). From this it stems that a proactive response to the changing conditions is considered an essential objective during periods of uncertainty (Hartman, 2009).

In one of the worst moments of the crisis, like 2009, some academic journals, such as *Marketing Science* and *Journal of Marketing*, were considering the main concerns of society as research issues, noting that in order to efficiently deal with these and other difficulties in management, scholars must (i) improve their understanding of the changes in the environment, including the current global financial crisis and recession, the regulatory environment, and the reduction in consumer trust; and (ii) understand the interdependence between the forces in the environment in order to face these challenges (Reibstein *et al.*, 2009; Bradlow, 2009).

This was *Marketing Science Institute*'s line, which proposed that the analysis of the impact of crises in the research priorities for 2010-2012. According to the institute, successful firms must anticipate the changing conditions of marketing, respond to client needs and compete via superior value (MSI, 2010).

These arguments support the relevance of studying firm behavior during the financial and economic crisis. This doctoral thesis studies Spanish firms in order to analyze if a proactive marketing response can contribute to enduring the challenges that operating under the current economic conditions demands.

The thesis presents three empirical studies that attempt to answer three research questions: (i) what and how do Spanish firms do to obtain positive results during crises? (ii) is there a relation between a proactive marketing response and a firm's performance? And finally (iii) is there a moderating effect of the size, age and sector of the firm in the relation between proactive marketing and firm performance in periods of economic crisis?

Thus, this work is based on different theoretical perspectives in order to develop the proposed hypotheses. In addition, several research methods were used to test these hypotheses, such as multiple case studies, structural equations model and multi-group analysis with structural equations. The results confirm that betting on a proactive marketing allows firms to maintain their competitive advantage and value during the crisis by taking advantage of the emerging opportunities, responding to the changes in consumer behavior and capturing more market share. The results also show the strong relation between proactive marketing and firm performance, confirming that investing in strategic marketing represents the most effective response for companies in crisis periods. This contradicts the habitual practices that are oriented towards budget cuts during crises. Finally, the implications of the findings and future research lines are presented.

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Enfoque de los capítulos empíricos de la tesis doctoral.....	7
Tabla 2. Relación de estudios sobre crisis .....	11
Tabla 3. Selección de trabajos sobre medición del desempeño. ( <i>Performance</i> ).....	23
Tabla 4. Medidas adoptadas para asegurar la validez y confiabilidad de la investigación. ....	50
Tabla 5. Las empresas involucradas en el Estudio de Casos. ....	52
Tabla 6. Análisis de validez convergente y discriminante .....	75
Tabla 7. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales. ....	79
Tabla 8. Pesos estandarizados de la regresión del modelo propuesto. ....	80
Tabla 9. Comparación de los índices de ajuste del modelo propuesto y el modelo final. ....	80
Tabla 10. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales del modelo final. ....	82
Tabla 11. Pesos estandarizados de la regresión del modelo final propuesto. ....	82
Tabla 12. Análisis de validez convergente y discriminante .....	92
Tabla 13. Índices de ajuste del modelo propuesto y criterios para un ajuste aceptable.....	94
Tabla 14. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales. ....	96
Tabla 15. Análisis multigrupo: Empresas creadas antes del año 2007 vs empresas creadas en el año 2007 o después. ....	97
Tabla 16. Análisis multigrupo: Empresas pertenecientes al sector industria vs sector servicios. ....	98
Tabla 17. Análisis multigrupo: Empresas pequeñas vs medianas. ....	99
Tabla 18. Análisis multigrupo: Empresas medianas vs grandes. ....	99
Tabla 19. Análisis multigrupo: Empresas pequeñas vs grandes.....	99



## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. El típico ciclo de los negocios y sus puntos de inflexión. ....	18
Figura 2. Ajustes realizados por las empresas españolas.....	19
Figura 3. Medidas estratégicas prioritarias en períodos de crisis. ....	21
Figura 4. Proceso de definición de la muestra para el estudio de casos. ....	51
Figura 5. Relaciones entre empresas y factores estudiados (Atlas TI).....	54
Figura 6. Estructura del estudio de casos.....	54
Figura 6. Modelo propuesto.....	65
Figura 7. Modelo Ecuaciones Estructurales con estimados estandarizados.....	78
Figura 8. Modelo ajustado.....	79
Figura 9. Modelo propuesto.....	87
Figura 10. Modelo de ecuaciones estructurales propuesto.....	93
Figura 11. Comparación de los pesos estandarizados de la regresión.....	100

# INTRODUCCIÓN

Según el filósofo griego Anon, “toda crisis es una oportunidad brillante encubierta, cuando se mira creativamente” o desde esta óptica, con proactividad. Esta tesis doctoral es el resultado de una investigación que se centra en el uso de una estrategia de marketing proactivo en períodos de crisis, considerando el marketing proactivo como la respuesta estratégica de las empresas que ven la crisis como una oportunidad y desarrollan e implementan un programa de marketing para sacar provecho de la oportunidad percibida (Srinivasan *et al.*, 2005).

Bajo esta perspectiva, el entorno juega un papel importante en la estructuración de la estrategia de la empresa (Teece, 1997). Mientras que los rivales eligen conservar recursos, los directivos que asumen como acción estratégica la ampliación de los esfuerzos de marketing, mejorarán el desempeño de su empresa con consecuencias más favorables en el presente y futuro. De esta forma, el marketing puede ser mucho más importante para la empresa durante una crisis que en cualquier otro momento (O'Malley *et al.*, 2011).

Mientras que algunos de los estudios existentes en la literatura enfatizan en las medidas generales de la empresa tomadas en una crisis económica y determinan la importancia de las estrategias para mejorar las cifras de ventas, hay una clara falta de investigación respecto a los cambios en la estrategia de marketing (Köksal y Özull, 2007). Por lo tanto, se busca un esfuerzo académico para avanzar en la comprensión de la adecuada elección y la eficacia relativa de la respuesta de marketing en crisis económica, con el fin de generar ideas que puedan guiar a las empresas en su toma de decisiones durante la crisis (Srinivasan *et al.*, 2005).

## **Generalidades y efectos de la crisis en países y empresas**

Las crisis económicas y financieras son un buen ejemplo de un golpe repentino en el entorno que perturba a casi todos los sectores e industrias, obligando a las organizaciones a cambiar sus objetivos estratégicos en la lucha por la supervivencia (Pollard y Hotho, 2006; Pearson y Clair, 1998; Vaaler y McNamara, 2004). Así, la crisis global iniciada en 2007 es un factor incontrolable que afecta fuertemente el desempeño de la empresa (Kunc y Bhandari, 2011).

Esta etapa que afronta la economía mundial es de acusada inestabilidad. En el caso de España la crisis financiera y económica internacional se ha caracterizado por recesión, alto desempleo y estancamiento. Además de una crisis de deuda soberana que quebranta la confianza de los inversores en los mercados financieros internacionales en la economía española. La situación es difícil y no promete una rápida salida (Banco de España, 2012).

Las PYMES, que representan el 99,9% del sector empresarial en España, han sufrido el mayor impacto en la crisis. Desde 2008, el número de empresas que se han destruido se eleva a 177.336, en su mayoría PYMES, ubicadas principalmente en el sector de la construcción, mientras que las grandes han demostrado su capacidad de supervivencia, aumentando su número entre 2007 y 2011, pasando de 99 a 107 (Laborda, 2012; Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2012).

La actual situación de España y Europa no es producto de los hechos acontecidos en el período de crisis, es el resultado de una turbulencia del medio ambiente subyacente que había estado creciendo a nivel mundial desde hace décadas (Sull, 2009). Como los indicios sugieren que la crisis no va a disminuir rápidamente, ni en un futuro próximo (Elliott, 2011), surge una necesidad inmediata de intentar crear organizaciones que puedan permanecer estables a lo largo de este período y, quizás lo más importante, tratar de idear maneras para ser lo suficientemente ágiles para beneficiarse realmente de ésta (Rosier, 2011).

Como se ha evidenciado a lo largo de la historia, las crisis económicas son inevitables, por lo que las empresas no deberían verse sorprendidas por las contracciones económicas. Cuando los directivos fallan en la planificación y no reconocen este tipo de cambios, ponen en peligro las futuras perspectivas de sus empresas (O'Malley *et al.*, 2011).

Las recesiones leves de corta duración surgidas por los ciclos normales del negocio, crean dificultades menores, que en su mayoría, han aprendido a gestionar de manera adecuada. Sin embargo, ahora se enfrentan a la recesión económica y a una amplia propagación de una crisis en el sistema financiero mundial. La incertidumbre sobre la duración y severidad de la recesión y los efectos de la crisis financiera en las empresas y los mercados en la economía real, no tienen precedentes. Presupuestos y pronósticos son frecuentemente revisados, señalando, en el momento de su escritura, una crisis prolongada en lugar de una pronta recuperación (Mattsson, 2009).

No es extraño que en las empresas no todos sigan las mismas estrategias durante una recesión. Para Gulati *et al.* (2010), podría obedecer a que los directivos difieren en la forma en que tratan de alcanzar los objetivos durante una crisis. Basados en esta premisa clasificaron las empresas y su manejo de una recesión en cuatro tipos: (i) Preventivas, interesadas en evitar pérdidas y minimizar riesgos, (ii) focalizadas en la promoción, que invierten más en movimientos ofensivos que dan beneficios al alza que los realizados por sus pares; (iii) pragmáticas, que combinan movimientos defensivos y ofensivos, y finalmente (iv) las progresistas, que implementan la combinación óptima de defensa y ataque.

Estas últimas también aumentan con prudencia el gasto en I+D y marketing, lo cual sólo puede generar modestos beneficios durante la recesión, pero que incrementan sustancialmente las ventas y los beneficios cuando llega la recuperación. En tiempos turbulentos, es difícil para las empresas saber dónde hacer sus apuestas, tanto en el corto como en el largo plazo. Para las empresas progresistas, estar estrechamente

ligadas con las necesidades del cliente, es un potente filtro a través del cual tomar las decisiones de inversión (Gulati *et al.*, 2010).

Para una empresa y, en particular desde la perspectiva de marketing, existen diversas formas de dar respuesta a tiempos turbulentos como éste. Una de ellas es la inercia activa, en la cual no se trata de cambiar la estrategia de marketing sino de fortalecer el compromiso y orientarse a las acciones con las que se tenga una mayor familiaridad. Otras empresas afianzan su posición ejecutando lo que les funcionó en el pasado, mientras que algunas enfrentan la turbulencia planificando la forma de salir de la crisis fortalecidas, y haciendo predicciones sobre lo que sucederá en el futuro, teniendo en cuenta que por lo general, las empresas durante las crisis tienden a entrar en pánico, tratan de copiar a sus competidores, se hunden en una postura defensiva, y sólo se enfocan en tratar de minimizar el daño (Sull, 2009).

### **Efectos de la crisis en el desempeño empresarial**

En estos períodos el desempeño empresarial es muy incierto debido a que se percibe un entorno amenazante (Wan y Yiu, 2009), que orienta la gestión hacia la eficiencia a partir de la reducción de costes, abandonando en algunos casos medidas no financieras - lealtad a largo plazo, satisfacción del cliente, innovación, entre otras - consideradas como menos importantes cuando la supervivencia de la empresa puede verse comprometida (Kunc y Bhandari, 2011).

Si bien, no hay claridad sobre cuáles son las respuestas correctas de las empresas en este entorno (Gunby, 2009), sí se ha evidenciado un compromiso con el desarrollo de estrategias para responder adecuadamente a este choque externo. Recientemente, Navarro *et al.* (2010) argumentan que los directivos pueden prepararse para los ciclos de negocios con las estrategias adecuadas, por ejemplo, con decisiones de inversión anticíclicas que tienden a incrementar la tasa de desempeño.

Aunque, la respuesta estratégica de la empresa estará parcialmente determinada por el grado de percepción de los directivos frente a la crisis, ya sea como una amenaza o como una oportunidad (Latham y Braun, 2011). Y también por el dilema que se presenta: recortar o invertir (Deans *et al.*, 2009).

Por una parte, se experimentan presiones para reducir costes y sobrevivir minimizando la capacidad, lo que dificulta la adaptación cuando llega la recuperación. Por otra, se continua invirtiendo en el desarrollo del negocio con el fin de obtener un desempeño satisfactorio más allá de la crisis, aprovechando las oportunidades para la creación de valor en el largo plazo (Chung y Beamish, 2005). La elección entre la reducción de costes y la inversión para la innovación y el crecimiento es impulsada, de manera significativa, por la perspectiva de los directivos de la empresa (Chattopadhyay *et al.*, 2001), quienes, a su vez, deben sopesar el riesgo financiero de las inversiones contra el riesgo competitivo de no invertir (Ghemawat, 2009).

En el caso de las empresas que siguen una preparación proactiva para contingencias relevantes, se pueden obtener ventajas significativas (Pollard y Hotho, 2006). Diversos estudios han documentado que las crisis ofrecen oportunidades para las empresas (Pearce y Michael, 1997; Roberts 2003; Srinivasan *et al.*, 2005; Rumelt, 2008) si se invierte, entre otros aspectos, en desarrollo de producto e innovación (Rhodes y Stelter de 2009; Betts, 2009), investigación de mercados, publicidad y exposición de la marca (Baker, 2008; Quelch, 2009; Rhodes y Stelter, 2009), así como en nuevos nichos de mercado (Picard y Rimmer 1999), estrategias que conducen a altos niveles de desempeño empresarial.

Para Sull (2009) uno de los aspectos positivos de los mercados turbulentos, radica en que las oportunidades y recursos se están creando continuamente. La turbulencia genera cambios en la demanda de los clientes, por lo que las empresas ágiles y orientadas al mercado deben tratar de satisfacer las nuevas necesidades y crear valor para las exigencias de los nuevos consumidores (Rosier, 2011).

Desde finales de la década de los 80's, los trabajos realizados por Dutton y Duncan (1987) y Dutton y Jackson (1987) indicaban que la forma en la que una persona o empresa percibe un cambio en el entorno, como por ejemplo la crisis, afecta tanto el nivel como el tipo de respuesta. Las empresas que ven la crisis como una oportunidad tienen control sobre la situación y continúan invirtiendo. Las que la consideran una amenaza, aprecian una falta de control sobre la situación y su respuesta es planificar los recursos de forma conservadora. Más tarde, Ghemawat (2010) identifica la forma cómo las empresas pueden ser dirigidas para superar la adversidad con capacidad para responder rápidamente y de forma constructiva a las crisis.

Si bien algunos autores apuestan por una respuesta rápida a un descenso en la demanda debido a la crisis (Navarro, 2009), otros trabajos también plantean la importancia de pensar en el largo plazo durante estos períodos de turbulencia.

Es el caso de Ghemawat (2009), que defiende la perspectiva a largo plazo en aspectos como los recursos humanos, la estrategia y las inversiones, o Hagel *et al.* (2009), para quienes los gerentes están tan obsesionados con las metas a corto plazo, que deben evolucionar hacia una perspectiva a largo plazo en relación con la crisis económica actual, adaptándose a los impulsores del cambio industrial, a través del desarrollo de estructuras digitales y políticas públicas.

Bajo esta premisa, resulta indispensable considerar que marketing siempre se ha visto como un gasto en las empresas, y sus resultados, además de ser difíciles de medir de forma explícita, tienden a evidenciarse en el largo plazo (Webster *et al.*, 2005; Clark *et al.*, 2006). De ahí, que el presupuesto destinado esté siempre sometido a presión, particularmente en momentos de crisis. Sin embargo, es en estos períodos en los que las actividades de marketing son aún más importantes que en tiempos de prosperidad y bonanza (Quelch, 2008; Grossberg, 2009) y las empresas que optan por hacer recortes tendrán que invertir más en el futuro con el fin de recuperarse de las pérdidas obtenidas (Rhodes y Stelter, 2009).

Si marketing en la teoría y en la práctica, se refiere a las condiciones en que la oferta supera la demanda e incluso si la oferta excede la demanda, las empresas invierten para aumentar la cantidad y la calidad de la capacidad de oferta. En tiempos tan difíciles como las crisis, la demanda también está creciendo y cambiando (Mattsson, 2009), convirtiéndose en oportunidad para las empresas que tienen fuertes recursos financieros y quieren seguir crecimiento (Apaydin, 2011).

Algunos directivos de marketing buscan centrarse en el desarrollo de las capacidades dinámicas y en los procesos de aprendizaje más importantes en sus empresas, mientras que otros enfatizan en la creación de valor a través de las redes de relaciones. (Apaydin, 2011). Entre tanto, diversos teóricos aconsejan un enfoque orientado al mercado, y otros se inclinan por ser cuidadosos en la segmentación del mercado y “resegmentar” a través de la innovación y el desarrollo del valor de la marca (Hunt, 2009).

Para Apaydin (2011), los directores de marketing deberían ser conscientes de cómo aplicar los distintos métodos para desarrollar la estrategia en situaciones diferentes, comprender el proceso de la competencia en el mundo real, analizar las múltiples dimensiones de la ventaja competitiva, y evaluar el rol de las instituciones en la competencia.

Las capacidades dinámicas definidas como la capacidad de desarrollar y ampliar los recursos y competencias para adaptarse a un entorno cambiante (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2007), son un marco útil para entender por qué algunas empresas tienen éxito, otras sobreviven o fracasan en el proceso de adaptación a la crisis.

En consecuencia, la acción de marketing proactivo basada en los comportamientos relacionados con la percepción de toda la organización de la crisis como una oportunidad, se convierte en una capacidad dinámica. Aunque, siguiendo a Srinivasan *et al.* (2005), para una empresa vale la pena implementar una estrategia de marketing proactivo durante una recesión, si cuenta con los recursos y capacidades necesarias.

## **Objetivos de la tesis doctoral y preguntas de investigación**

Una vez descrito el marco donde se sitúa esta tesis doctoral, a continuación se presentan los principales objetivos de esta investigación:

- Determinar cuáles son las estrategias, políticas y prácticas de marketing desarrolladas por las empresas que tienen un desempeño superior en períodos de crisis.
- Evaluar si las empresas que aplican un marketing proactivo durante períodos de crisis, obtienen mejores resultados que aquellas que optan por recortar su inversión en marketing.

- Analizar si la relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial en períodos de crisis económicas, está moderada por el sector al que pertenece la empresa, por la edad y por el tamaño de la misma.

De la revisión de literatura y el estudio de casos proceden los constructos que integran el modelo planteado en el capítulo 3 de ecuaciones estructurales.

Varios objetivos específicos en forma de preguntas de investigación se derivan de los objetivos generales. Por lo tanto, los objetivos específicos se presentan en la Tabla 1, así como el marco teórico, la metodología de investigación utilizada y los hallazgos clave.

La estructura de esta tesis doctoral está definida de la siguiente forma: en la próxima sección, se presenta la revisión de literatura y el marco teórico. Luego, en consonancia con los objetivos de la tesis, se muestran tres estudios empíricos que comprenden los capítulos dos, tres y cuatro. El primero de ellos se concentra en la identificación de las estrategias de marketing utilizadas por las empresas que obtienen resultados positivos en la crisis. De éste proceden los constructos que integran el modelo planteado a continuación. En el segundo se evidencia la relación entre marketing proactivo y performance y, el tercero muestra el efecto moderador de variables como el tamaño, la edad y el sector de la empresa en la relación entre marketing proactivo y performance.

Finalmente, la tesis presenta un capítulo con las contribuciones generales del estudio, implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación identificadas en la sección de conclusión global.

**Tabla 1. Enfoque de los capítulos empíricos de la tesis doctoral**

Trabajo empírico	Primero	Segundo	Tercero
<p><b>Preguntas de investigación</b></p>	<p>¿Por qué y cómo las empresas españolas que desarrollan una estrategia de marketing proactivo en la crisis económica actual alcanzan niveles superiores de desempeño?.</p>	<p>Aspectos como el énfasis estratégico en marketing, la orientación al mercado, la orientación emprendedora y la innovación en marketing contribuyen al desarrollo de marketing proactivo? Existe una relación positiva entre la respuesta de marketing proactivo con el desempeño de la empresa?</p>	<p>Existe un efecto moderador del tamaño, edad y sector al que pertenece la empresa, en la relación entre marketing proactivo y el desempeño empresarial en períodos de crisis económicas?</p>
<p><b>Marco teórico</b></p>	<p>Teoría de recursos y capacidades/capacidades dinámicas.</p>		
<p><b>Diseño de la investigación / Metodología</b></p>	<p>Estudio cualitativo Estudio de casos a seis empresas españolas.</p>	<p>Estudio cuantitativo Encuesta a 172 empresas españolas Modelos de ecuaciones estructurales</p>	<p>Estudio cuantitativo Encuesta a 172 empresas españolas Multigrupo con ecuaciones estructurales</p>
<p><b>Principales conclusiones</b></p>	<p>Mantener o aumentar los presupuestos de marketing es fundamental para sobrevivir en crisis.  Marketing tiene un papel estratégico que aporta valor a las empresas y asegura su supervivencia en tiempos de crisis.  Aspectos como la innovación, la orientación al mercado, el énfasis estratégico en el marketing y la cultura empresarial son claves para responder de manera proactiva a la crisis y mejorar el desempeño.</p>	<p>Aspectos como el énfasis estratégico en marketing, la orientación al mercado, la orientación emprendedora tienen un efecto directo en la respuesta de marketing proactivo.  Se muestra la fuerte relación entre el marketing proactivo y el desempeño de la empresa, confirmando que la inversión en marketing estratégico representa la respuesta más eficaz de las empresas en crisis.</p>	<p>Se encontró que sólo la variable de la edad de las empresas españolas estudiadas es un moderador significativo en la relación entre marketing proactivo y desempeño.  No se encontró que el tamaño de las empresas modere de forma significativa la relación entre marketing proactivo y desempeño.  El sector tiene un efecto moderador parcial en la relación estudiada. Sólo se encontró diferencia significativa en la relación de marketing proactivo y desempeño de los clientes.</p>

# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. Aspectos fundamentales de las crisis económicas y financieras<sup>1</sup>

Las crisis financieras son un viejo problema (Bordo, 2007) y una fuente recurrente de las crisis económicas durante siglos (Furceri y Mourougane, 2009). Con frecuencia, están asociadas con las crisis monetarias - también llamadas crisis gemelas - que desencadenan en una variedad de regímenes monetarios y regulatorios. Algunas estimaciones sugieren que las pérdidas de producción asociadas a estas crisis suelen ser grandes (Bordo *et al.*, 2001). La cantidad de crisis ocurridas en todo el mundo ha contribuido a la aparición de múltiples teorías sobre las causas de los ataques especulativos. Si bien la literatura teórica ha hecho énfasis en la variedad, la literatura empírica ha apoyado la estandarización de todos los modelos (Kaminsky, 2003).

Dentro de la literatura, es posible identificar dos grandes enfoques adoptados por los economistas en su intento de comprender las crisis a lo largo de su historia. Uno de ellos es el presentado por Mitchell (1959), quien considera que las crisis son una parte intrínseca del ciclo económico y resultado de los impactos a los fundamentos económicos. El segundo, expuesto por Kindleberger (1978), indica que las crisis se producen de forma espontánea como resultado del pánico o de la psicología colectiva. Es decir, si el mundo en su conjunto espera una crisis y actúa como si estuviera a punto de ocurrir, entonces ésta se convierte en una profecía autocumplida. Por el contrario, si nadie la espera, la expectativa se cumple y no se producen crisis.

Aunque, en términos generales, las crisis financieras son prolongadas y sus secuelas con frecuencia, comparten tres características (Reinhart y Rogoff, 2008): (i) el colapso del mercado de activos es profundo y prolongado, (ii) las secuelas de las crisis bancarias se asocian con declives profundos en la producción y el empleo y, (iii) que el valor real de la deuda del gobierno tiende a incrementarse drásticamente.

Ya Kaminsky (2003) advertía que las crisis no son un fenómeno nuevo. Por lo general, la lista de países afectados por las crisis es larga y siempre está en aumento. Muchos han hecho hincapié en sus fuerzas destructivas y los economistas buscan fórmulas para evitarlas, pero mientras que algunos países colapsan después de una crisis, muchos otros que han sido víctimas de ataques especulativos no sufren consecuencias catastróficas, lo que sugiere que las crisis son variadas.

De otro lado, se considera que una recesión se vincula a una crisis financiera si el episodio recesivo comienza simultánea o inmediatamente después del inicio de la crisis. Las recesiones debidas a crisis financieras son más largas y generalmente más costosas que otras (Reinhart y Rogoff, 2008a). De acuerdo

---

<sup>1</sup> Ver Anexo A para conocer la metodología seguida en la Revisión de Literatura.

con los acontecimientos históricos, las grandes crisis también van seguidas de recuperaciones débiles. El tiempo que lleva recuperar el nivel de actividad alcanzado en el máximo anterior es tan largo como la propia recesión, mientras que el crecimiento acumulado del PIB en los cuatro trimestres posteriores al punto mínimo generalmente es menor que el registrado tras recesiones de otro tipo. Cabe señalar que en el caso de una crisis financiera el crecimiento acumulado un año después de registrar el punto mínimo es 2,5 puntos porcentuales menor que en los demás casos, después de tener en cuenta la incidencia de la gravedad y duración de la recesión previa. (FMI, 2009a: 120)

Siguiendo a Kaminsky y Reinhart (1996, 1999) y a Higgins y Osler (1997), en general se puede hablar de una típica secuencia de eventos para que ocurran las crisis, considerando que éstas han sucedido de manera equitativa entre las economías avanzadas y las menos avanzadas (Reinhart y Rogoff, 2009).

La secuencia comienza cuando se presenta una liberación financiera que conduce a la expansión del crédito con significativos préstamos bancarios. Parte de este crédito financia nuevas inversiones, de la cual una importante porción se utiliza para comprar activos en oferta fija como los bienes inmuebles y valores mobiliarios. Los precios de los bienes raíces y las acciones crecen por encima de lo normal<sup>2</sup>. Este proceso continúa hasta que se presenta un hecho en particular, en el cual bajan los rendimientos o el banco central se ve obligado a restringir el crédito debido a temores como el recalentamiento económico y la inflación.

Los precios de los bienes raíces y las acciones colapsan. Se produce una crisis bancaria debido a la solicitud de préstamos con activos valorados en precios “burbuja” como garantía. Puede presentarse una crisis de divisas mientras que los inversionistas tratan de evitar la crisis bancaria. La crisis desborda a la economía real y hay una recesión<sup>3</sup>. Finalmente llegan las perspectivas de recuperación. Antes de que se logre alcanzar una recuperación es necesario adoptar medidas coherentes y de gran alcance para estabilizar los balances de las instituciones financieras y eliminar la incertidumbre en materia de financiación. Aún entonces, es probable que la recuperación sea lenta y relativamente débil (FMI, 2009).

Las crisis se refieren a las contracciones en las cuales la producción real decrece y no a los períodos de crecimiento lento, por lo tanto no es ninguna sorpresa la dificultad para predecir y medir su influencia (Grewal y Tansuhaj, 2001). Por otra parte, hay poco consenso en cuanto a las razones para su manifestación. Por ejemplo, la Gran Depresión de 1930 se caracterizó por ser una crisis keynesiana (insuficiencia crónica de la demanda), la del petróleo ocurrida en la década de 1970 se atribuyó a una crisis externa, la crisis brasileña de los 80’s, a fracasos gubernamentales por el crecimiento excesivo y

---

<sup>2</sup> Para una visión más integral del auge crediticio en economías avanzadas y emergentes, puede consultarse el trabajo de Mendoza y Terrones (2008).

<sup>3</sup> Las recesiones vinculadas a crisis financieras tienden a ser inusualmente agudas y las recuperaciones por lo general son lentas. Análogamente, las recesiones mundialmente sincronizadas suelen ser largas y profundas, y sus recuperaciones tienden a ser débiles. Una política monetaria anticíclica puede ayudar a acortar la duración de las recesiones, pero en las crisis financieras su eficacia se ve limitada. Véanse informes detallados de los aspectos financieros de la crisis en FMI (2008) y FMI (2009).

distorsionado del Estado, y la asiática se consideró la culminación de prácticas bancarias anticuadas y la falta de transparencia (Ang *et al.*, 2000; Mishkin, 1992; Connaughton y Madsen, 2001).

En general las crisis financieras han tenido lugar con gran regularidad, o por lo menos así fue en el siglo XIX y antes del final de la Segunda Guerra Mundial: 1816, 1825, 1836, 1847, 1857, 1866, 1873, 1890, 1907, 1921, 1929 y 1937 (Kindleberger, 1991). Algunas de ellas se convirtieron en grandes depresiones. La gran depresión de 1873 hasta 1896, a menudo descrita por los historiadores económicos como la gran depresión por excelencia, fue quizá distinta en origen, características y efectos, por lo que en estos aspectos se puede considerar al período que va desde 1929 a 1939 como un período único (Kindleberger, 1985).

Finalmente, Romer (2009) compara la Gran Depresión de los años treinta con la crisis mundial desatada en 2007 y presenta algunas lecciones útiles para el diseño de políticas que permitan superar la crisis y comenzar una recuperación firme. (i) Una lección crucial de los años treinta es que una expansión fiscal pequeña sólo tiene efectos pequeños. (ii) La expansión monetaria puede ayudar a sanear una economía aunque las tasas de interés sean cercanas a cero. (iii) La política fiscal y monetaria de los años treinta lleva a una tercera lección de la Gran Depresión: abstenerse de reducir los estímulos antes de tiempo. (iv) La cuarta lección que se puede sacar de la recuperación de los años treinta es que la recuperación financiera y la recuperación real van juntas. (v) La política expansionista mundial comparte las cargas y los beneficios de la recuperación. (vi) Y, la lección final, una característica clave de la Gran Depresión es que eventualmente terminó.

De manera particular, sobre el comportamiento histórico de las crisis bancarias, existe una abundante literatura empírica (Allen y Snyder, 2009). En este apartado del trabajo, se presentan algunas muestras de la rica y variada literatura sobre las crisis financieras (Allen y Gale, 2000). Los artículos seleccionados ofrecen elementos claves sobre temas centrales relacionados con las crisis, además de las pruebas y modelos utilizados para analizarlas. La muestra evidencia la necesidad permanente de entender estos acontecimientos para encontrar posibles mecanismos para prevenir su aparición o por lo menos minimizar su impacto económico, social y organizativo.

El panorama siguiente sugiere que una de las consecuencias más importantes de las crisis financieras es el elevado coste que imponen a la economía real (Allen y Snyder, 2009). La Tabla 2 permite vislumbrar la variada literatura existente en pro de comprender el fenómeno de las crisis, sus costes y posibilidades de resolución (Bordo *et al.*, 2001). Sin embargo, pese a los esfuerzos académicos y de los demás entes involucrados, la propagación de la crisis financiera desatada en 2007 fue imprevistamente fuerte y rápida durante el ejercicio 2009 y desembocó en una caída histórica del producto y del comercio internacional, ampliado por el desvanecimiento de la confianza de los consumidores y de las empresas (FMI, 2009a).

**Tabla 2. Relación de estudios sobre crisis**

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Journal</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultados / Aportación</b>	<b>Citas en Google Scholar (17/06/2010)</b>
Bernanke, B.	1983	Nonmonetary Effects of the Financial Crisis in the Propagation of the Great Depression.	The American Economic Review	Regresión lineal simple - Mínimos cuadrados ordinarios.	Las instituciones económicas pueden afectar los costos de las transacciones y por lo tanto las oportunidades del mercado y las asignaciones.	1.509
Flood, R. y Garber, P.	1984	Collapsing Exchange-Rate Regimes.	Journal of International Economics	Modelación lineal.	Los autores construyen dos ejemplos para estudiar el colapso de un régimen de cambio fijo. Uno de ellos se asemeja al modelo de Krugman (1979), y es el que predice mejor las crisis, mientras que el segundo refleja el "problema del Peso". Concluyen además, diciendo que las crisis en el modelo propuesto son siempre acordes con la misma distribución, pero que incluso una pequeña perturbación puede colapsar el sistema.	1.008
Eichengreen <i>et al.</i>	1995	Exchange Market Mayhem: The Antecedents and Aftermath of Speculative Attacks.	Economy Policy	Análisis logit multinomial.	Sugieren que la búsqueda de cualquier conjunto particular de políticas no es garantía de aislamiento de presión especulativa, y de hecho ninguna garantía de que un ataque, una vez lanzado, no tendrá éxito.	739
Frankel, J. y Rose, A.	1996	Exchange Rate Crises in Emerging Markets: An Empirical Treatment.	Journal of International Economics	Análisis de regresión múltiple,	A través de un panel de datos de crisis de alrededor de 100 países, se pretende saber qué variables son las más apropiadas para predecir las crisis. Las variables que estadísticamente más influyen son crecimiento de la producción, la tasa de variación del crédito y la deuda total. Además, las tasas de interés externas con la combinación de alto endeudamiento, con un aumento en las tasas de interés de la divisa parece ser la combinación para que se una crisis monetaria.	1.073
Bordo <i>et al.</i>	2001	Was Expansionary Monetary Policy Feasible during the Great Contraction? An Examination of the Gold Standard Constraint.	Explorations in Economic History	Modelo que simula el comportamiento del mercado de divisas.	El patrón oro de la moneda fue la causa principal de la Gran Depresión del año 1929.	39

Calomiris, C.	2008	The Subprime Turmoil: What's Old, What's New, and What's Next.	Presentado en IMF Annual Research Conference	Análisis de fuentes primarias y secundarias.	Descripción del fenómeno de la crisis actual.	99
Brunnermeier, M.	2009	Deciphering the Liquidity and Credit Crunch 2007–2008.	Journal of Economic Perspectives	Entrevistas, análisis de fuentes primarias y secundarias. Elaboración de modelo teórico.	Describe varios mecanismos de amplificación que ayudan a explicar las causas de las turbulencias financieras. A partir de ahí, el autor propone empezar a pensar en una nueva arquitectura financiera.	193
Cecchetti <i>et al.</i>	2009	Financial crises and economic activity.	Working paper presentado en el simposio "Financial Stability and Macroeconomic Policy"	Análisis Cluster, Regresión Lineal Múltiple, Regresiones bivariadas.	Los autores sostienen que no existen las crisis estándar. Además, muestran que si la crisis está precedida por un bajo crecimiento, éstas tienden a ser más graves. Se encontró un modelo estadístico que permite explicar una gran parte de la variación en la longitud de contracción a través de las crisis anteriores. El modelo predice que para la crisis actual, algunas de las principales economías afectadas por la crisis volverán a su nivel de PIB anterior a la crisis en el segundo semestre de 2010.	23
Diamond, D. y Rajan, R.	2009	The Credit Crisis: Conjectures about Causes and Remedies.	American Economic Review	Análisis de fuentes primarias y secundarias.	Sugieren algunos remedios posibles a la crisis crediticia actual: i) las autoridades pueden ofrecer comprar activos ilíquidos a través de subastas y ubicarlos en una entidad federativa, ii) que el gobierno, para garantizar la estabilidad de las partes importantes del sistema financiero que tienen los activos ilíquidos, realice una recapitalización de las entidades que tienen una posibilidad real de supervivencia, y la fusión o cierre de aquellas que no la tienen.	69

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. La crisis desatada en 2007

La primera crisis financiera de trascendencia del siglo XXI involucra instrumentos esotéricos (denominados así por la dificultad para comprender, monitorear o controlar, incluso por expertos), reguladores desprevenidos e inversores en estado de alerta. También sigue un sendero muy transitado y demarcado por desaciertos financieros a lo largo de siglos (Reinhart y Rogoff, 2008).

Para 2009, el FMI consideraba la última crisis como la mayor crisis financiera desde la Gran Depresión, que puso a Estados Unidos en un grave proceso recesivo (FMI, 2009a; Brunnermeier, 2009). La economía mundial atravesó un período de inestabilidad financiera sin precedentes en 2008-09, que estuvo acompañada de la peor desaceleración económica mundial y del colapso más marcado del comercio internacional en muchas décadas. Ningún país quedó a salvo de esta tempestad económica (FMI, 2009b).

Esta recesión, provocada por una grave crisis financiera en las principales economías avanzadas, coincidió con la congelación de los mercados financieros mundiales y el colapso en los flujos comerciales globales. Si bien la crisis rápidamente dio lugar a una profunda recesión en varias economías avanzadas, los mercados emergentes y las economías en desarrollo se han visto también gravemente afectados con un impacto diferente en cada región y país (Claessens *et al.*, 2010). Las circunstancias que llevaron a la última crisis son resumidas a continuación por el FMI:

Las semillas de la crisis mundial se sembraron durante los años de crecimiento elevado y tasas de interés bajas, conduciendo a un optimismo y una toma de riesgos excesivos, lo cual produjo fallas de naturaleza diversa en la disciplina del mercado, en la regulación financiera, en las políticas macroeconómicas y en la supervisión mundial. Durante este período, el sistema financiero mundial se amplió vertiginosamente y creó instrumentos que parecían ofrecer una rentabilidad más elevada con menos riesgo. Uno de los factores que promovió esa evolución fue la creencia generalizada en un régimen de regulación ligera, que partía de dos premisas: la disciplina del mercado coartaría un comportamiento irresponsable y la innovación financiera no concentraba el riesgo, sino que lo dispersaba.

Ambas premisas han resultado erradas, o al menos ingenuas. El resultado fue una acumulación insostenible de desequilibrios externos, grandes burbujas de precios de los activos —sobre todo de la vivienda— en las economías avanzadas y de mercados emergentes, una escalada de los precios de las materias primas y una acumulación enorme de deudas y riesgos en los principales sistemas financieros, tanto dentro como fuera del sistema bancario formal (FMI, 2009 b: 9).

Para Furceri y Mourougane (2009), esta crisis se caracteriza por dos fases distintas: un período de turbulencias financieras y una limitada difusión en el período de julio de 2007 al 15 de septiembre de 2008, seguida de una fase de pánico con una rápida propagación mundial. Es el caso de las economías avanzadas, en las cuales la situación empeoró con la declaración de quiebra del banco de inversión estadounidense Lehman Brothers en septiembre de 2008, el respaldo público a la empresa de seguros más grande de Estados Unidos, AIG, y la intervención en diversas instituciones sistémicas de Estados Unidos y Europa (FMI, 2009b; Swan, 2009; Calomiris, 2008).

En conclusión, lo que se ha evidenciado nuevamente con esta última crisis es la dificultad de encontrar regularidades claras respecto de indicadores de alerta temprana (Rose y Spiegel, 2009). Tal y como se ha evidenciado en los informes del FMI, de 2006 a 2007, las crisis son muy costosas, pero también son el resultado de innovaciones y toma de riesgos, lo cual es importante para el progreso. Seguirán ocurriendo, pero la forma correcta de actuar es fortalecer el sistema financiero y las políticas macroeconómicas, para minimizar sus consecuencias y su probabilidad de ocurrencia (De Gregorio, 2009).

Esta última crisis financiera es duradera y costosa. Combina elementos teóricos presentes en crisis anteriores con aspectos novedosos derivados de la complejidad de la innovación financiera de los últimos años, lo que implica reforzar los sistemas financieros con un amplio número de iniciativas que están siendo objeto de estudio por parte de las autoridades, instituciones y académicos. Encontrar el equilibrio apropiado para no sobreregular y contribuir a un sistema financiero internacional eficiente, basado en modelos de negocio y esquemas de incentivos adecuados, debe ser el objetivo primordial de todos los que participan en este esfuerzo (Caruana, 2009).

### **1.2.1. La crisis actual: el caso español**

La unidad de análisis del presente estudio es el impacto de la crisis en la estrategia de marketing de las empresas españolas, por tanto es indispensable identificar cuál ha sido su efecto en la economía del País.

La economía internacional atraviesa la crisis más grave de las últimas décadas y su impacto en España no ha sido menor. Entre sus efectos principales se destacan el estallido de la burbuja inmobiliaria, la agudización del problema del desempleo y el aumento del déficit gubernamental (OECD, 2010).

La economía española se encuentra entre las que se han beneficiado en mayor medida de la pertenencia a la Unión Económica y Monetaria (UEM) (Estrada *et al.*, 2009), pero durante su expansión acumuló una serie de desequilibrios interdependientes entre sí, que pueden ser

resumidos en dos grandes bloques: un abultado endeudamiento de las empresas y de las familias, que, al no estar compensado suficientemente por el mayor ahorro del sector público, se tradujo en un elevado recurso al ahorro exterior; y un peso excesivo del sector inmobiliario, en términos tanto de concentración de los recursos productivos en dicho sector - muy superior a lo observado en otros países - como de la importante materialización de la riqueza de los hogares en activos inmobiliarios (Banco de España, 2008).

Estos desequilibrios fueron minando las bases de la expansión y provocaron una desaceleración de la actividad económica que se inició de manera gradual, pero que posteriormente, se agudizó con el estallido de las crisis financiera internacional de 2007 - 2008 (Estrada *et al.*, 2009). Una economía que desde mediados de los años noventa y hasta 2007 había estado dentro de una fase de crecimiento económico sostenido, en la que la convergencia real con los países más desarrollados de la UEM avanzó de forma notoria - el PIB per cápita con respecto a la media de la UEM se incrementó en más de 15 puntos porcentuales, desde el 79% al 95% - y en la que la población activa y el empleo crecieron entre 1996 y 2007, en casi 6 millones (un 35%, aproximadamente) y en más de 7,5 millones de personas (casi un 60%) respectivamente (Banco de España, 2009). Fue un período de expansión del gasto y de oferta a un menor ritmo, pero con escasos avances en productividad.

Esta etapa de expansión trajo consigo un fuerte crecimiento de la tasa de empleo, que mejoró las expectativas de crecimiento de la renta bruta disponible y, por tanto, impulsó adicionalmente la demanda de crédito. Esta se vio igualmente propiciada por el creciente dinamismo del mercado inmobiliario y el elevado aumento de los precios de la vivienda (OECD, 2009). En el año 2009 la economía española experimentó una acusada contracción, que alcanzó su punto álgido en el primer trimestre; a partir de entonces se moderó, hasta cerrar el año con un descenso del PIB del 0,1%, en términos de su tasa intertrimestral.

Según el Banco de España (2009), las condiciones creadas por la crisis internacional y sus consecuencias sobre la confianza y el crédito han agudizado la severidad del ajuste interno. El efecto más inmediato ha sido la intensificación de la corrección del sector inmobiliario al producirse una drástica inhibición de la demanda de viviendas. Un fenómeno que, debido al retraso en el ciclo de la producción de las mismas, ha coincidido con el momento en el que se había alcanzado el máximo histórico en el número de viviendas finalizadas.

Para KPMG (2008), desde 2005 se consideraba que el mercado inmobiliario estadounidense estaba en una situación de franca desaceleración y en España las grandes inmobiliarias y constructoras hacía tiempo que habían incorporado a sus estrategias procesos de diversificación y desinversión en actividades de promoción inmobiliaria residencial. A finales del 2006 y durante los primeros meses del año 2007, el ajuste ya se estaba produciendo en un mercado con

síntomas de agotamiento claros tales como la desaceleración en precios, la subida de tipos de interés y el ensanchamiento de la distancia entre la oferta y la demanda.

Por otro lado, la crisis económica no tiene un origen laboral. No obstante, España está sufriendo una destrucción de empleo muy superior a la observada en la mayoría de los países desarrollados.<sup>4</sup> Desde el inicio de la crisis, el número de desempleados ha pasado de los cerca de 2 millones a finales de 2007 hasta los casi 5,8 millones del tercer trimestre de 2012 (INE, 2012).

Además, el deterioro del déficit público en períodos de crisis conlleva un aumento de la deuda pública que corre el riesgo de alcanzar niveles insostenibles (Gisbert, 2009). El margen de maniobra de cada país es muy diferente como consecuencia de las características de sus ingresos y gasto público. España partía de una situación de superávit en 2007, pero el cambio de la coyuntura y las medidas adoptadas para combatir la recesión han dado lugar a un déficit de 4,37% del PIB a Noviembre de 2012 (Banco de España, 2012).

En resumen, tal como lo expresan Estrada *et al.* (2009), todos estos elementos confluyeron en un retraso del ajuste al que estaba abocada la economía española, que se dilató hasta finales del año 2006 y sólo se hizo gradualmente durante 2007. El estallido de la crisis financiera internacional en el verano de 2008 y la posterior recesión global hicieron muy difícil para España seguir financiando su déficit exterior, esfumándose la posibilidad de realizar un aterrizaje suave y precipitando un ajuste brusco, que ha llevado a la economía a un escenario de recesión más intenso que el experimentado en la primera mitad de los años noventa. Las medidas de carácter estructural son el principal instrumento con el que cuentan las autoridades para evitar que la recesión se transforme en una desviación duradera de la senda de crecimiento potencial que la economía española puede alcanzar dentro del régimen de estabilidad de la UEM.

El siguiente apartado presenta de manera detallada la forma como las crisis, con énfasis en la iniciada en 2007, afectan a las empresas, a sus estrategias de marketing y su desempeño.

### **1.3. La gestión del marketing en períodos de crisis**

Esta tercera parte se centra en el análisis del efecto de la crisis financiera en el desempeño empresarial y en la estrategia de marketing, además se presenta el concepto de marketing proactivo, entendido como la interpretación de la crisis por parte de las empresas como una oportunidad.

---

<sup>4</sup> Tomada del Manifiesto de los 100 investigadores en economía. 2009. Propuesta para la Reactivación Laboral en España. [www.crisis09.es](http://www.crisis09.es)

### 1.3.1. Efectos de las crisis en el desempeño empresarial

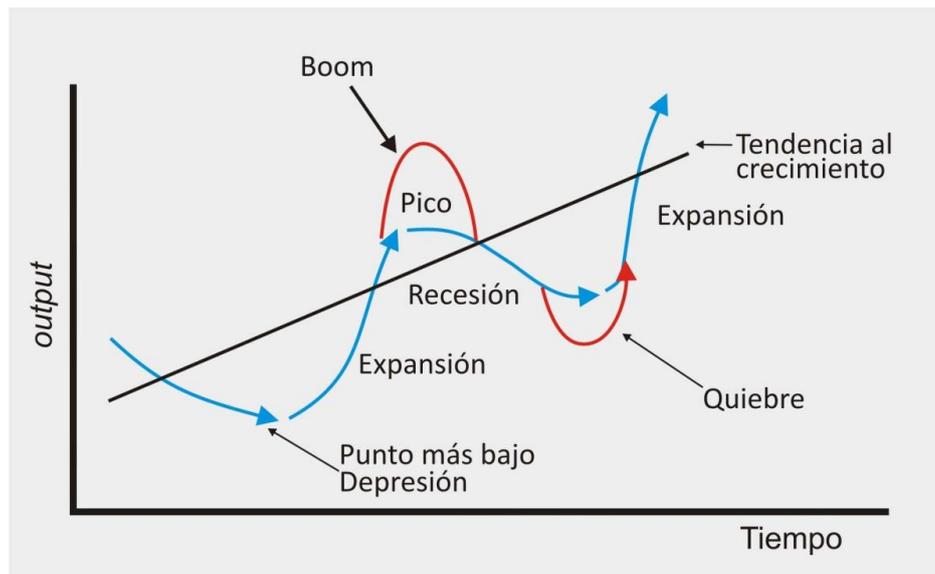
Hay un número limitado de estudios que abordan específicamente las respuestas de las empresas en condiciones de crisis, por lo que la búsqueda bibliográfica se amplió para incluir en la investigación la respuesta de las empresas a las turbulencias y a las sacudidas del medio ambiente. La adaptación a un entorno cambiante es una condición necesaria de la supervivencia de la organización tanto en una crisis como en momentos de crecimiento. Pueden presentarse lecciones útiles a partir de fuentes no específicas de crisis y recesión.

En el ámbito empresarial, una crisis representa una situación de alto impacto que es percibida por las partes interesadas (*stakeholders*) como una amenaza para la viabilidad de la organización. La literatura asociada a la crisis al interior de las empresas se centra en una multitud de factores que influyen en las estrategias de gestión de las crisis, incluyendo la psicología de los directivos, la naturaleza de cada uno de los eventos, las estructuras organizativas, los procesos y las variables ambientales (Pearson y Clair, 1998).

Kitching *et al.* (2009) reúnen en términos de “difícil situación económica” los diferentes alcances asociados a una recesión macroeconómica - la caída del PIB nacional- y, a las sacudidas del medio ambiente, las crisis o la hostilidad, incluyendo la disminución en la suerte de industrias y fortunas particulares. Así, de acuerdo con los autores, es posible hacer una distinción entre las empresas que experimentan un declive en su desempeño durante los períodos de recesión, y entre las que sufren problemas ambientales, *shock* o disminución debido a la falta de éxito en la adaptación de las presiones de la competencia.

Las economías de mercado han sido históricamente propensas a fluctuaciones de bonanza y crisis (Meyer, 1982), ciclos en los cuales los períodos de recesión pueden afectar seriamente el desempeño de las empresas, industrias y sectores económicos enteros (Domowitz *et al.*, 1988; Gabisch y Lorenz, 1987; Zarnowitz, 1985; Srinivasan *et al.*, 2005; Bromiley *et al.*, 2008). La Figura 1 ilustra esta situación.

Figura 1. El típico ciclo de los negocios y sus puntos de inflexión.



Fuente: Adaptado de Bromiley *et al.* (2008)

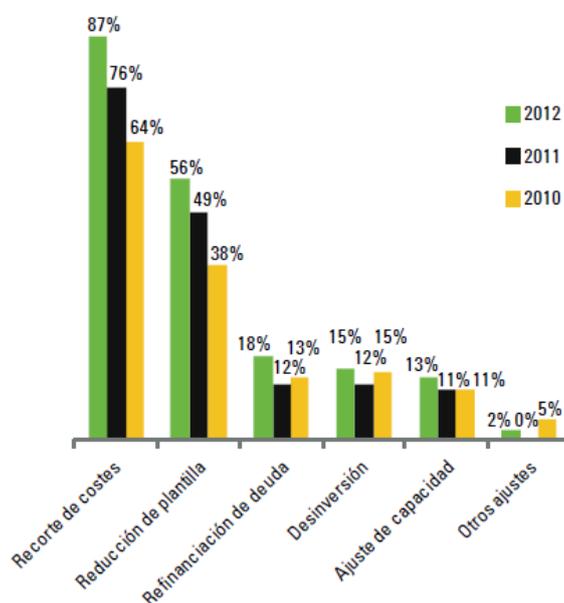
Sin embargo, las crisis pese a que constituyen amenazas también generan oportunidades. Kitching *et al.* (2009); Meyer *et al.* (1990) y OCDE (2009) coinciden en señalar cuatro formas de crear oportunidades en estos períodos de disminución de la actividad económica. (i) Las recesiones presionan a la baja los precios de activos lo que significa, a menudo, que las inversiones en personal, locales y el desarrollo de productos podrían llegar a ser útiles porque los insumos se pueden obtener a precios que facilitan una producción rentable, además de la oferta. (ii) Las recesiones motivan a los gerentes a adaptar los insumos, productos, procesos y precios con el fin de aumentar o mantener las ventas y márgenes de beneficio y / o reducir costes y aumentar la eficiencia. La competencia estimula a las empresas a buscar soluciones innovadoras para generar ingresos y reducir gastos. (iii) Los consumidores adaptan su comportamiento durante los períodos de recesión, cambiando a nuevos proveedores por razones de coste o por tener acceso a productos de mejor calidad y servicios que antes eran inalcanzables. Por último, (iv) el descenso de la demanda puede llevar a las empresas a salir del mercado, dejando a las que compiten por la supervivencia una vacante para asegurar la cuota de mercado.

Otra oportunidad es la de aprender sobre el impacto de las limitaciones financieras en las políticas corporativas. Un estudio de Campello *et al.* (2010) realizado a más de mil directores financieros de diversas empresas en 39 países, midió los planes de inversión antes y después de la última crisis, encontrando que las empresas con restricciones financieras tienen previsto hacer recortes en inversión, tecnología, marketing y empleo; además, que en medio de

la crisis han agotado sus ahorros y han considerado una reducción en la distribución de los dividendos. En definitiva, proporciona una nueva evidencia: las limitaciones financieras dificultan la inversión en proyectos esenciales y de envergadura.

Estos planteamientos son corroborados por el Informe Perspectivas de la firma consultora KPMG (2012)<sup>5</sup>. Con menos consumidores y menores planes de inversión a la vista, las empresas han tratado de compensar sus problemas con una disminución de costes principalmente a través de una reducción de plantilla. Cobran más importancia los ajustes de capacidad y las desinversiones. La Figura 2 representa los ajustes realizados entre 2010 y a realizar por las empresas en 2012.

Figura 2. Ajustes realizados por las empresas españolas.



Fuente: KPMG (2012).

Esta dinámica ya se advertía en el estudio *Never catch a falling knife*<sup>6</sup>, de la misma firma con un enfoque más global. La respuesta inmediata de muchas empresas fue reducir costes de la mejor manera posible y esperar hasta que los mercados comenzaran a recuperarse. En el caso de España esto se trató de llevar a la práctica reduciendo costes en las cadenas de suministro (76% de las empresas) y optimizando los procesos de negocio –por ejemplo automatizando procesos

<sup>5</sup> Análisis semestral que realiza la firma consultora a partir de la opinión de 215 directivos procedentes de 16 sectores sobre la situación económica y las perspectivas empresariales a corto y medio plazo en España.

<sup>6</sup> Traducido de manera literal como “Nunca cojas un cuchillo que cae” es un informe sobre la encuesta realizada por la práctica Global Tax de KPMG a 852 altos directivos de 29 países, responsables de la toma de decisiones en sus respectivas entidades. Las empresas proceden de todos los sectores de la economía y su facturación oscila entre 250 y más de 5.000 millones de dólares.

manuales– (68%). Igualmente, el 24% de los encuestados veían la creación de centros de servicios compartidos, como una forma de reducir costes. Entre tanto, las empresas en Japón se están centrando en la mejora de la planificación y de la gestión del riesgo, al tiempo que las empresas en Singapur están optando por combatir la recesión prestando la máxima atención a sus clientes.

La tendencia se repite en las demás firmas de la región Asia-Pacífico que utilizaban la recesión global como una oportunidad para realizar cambios sustanciales en su estrategia de negocio, en previsión de la aparición de nuevos mercados internacionales, mientras que muchas compañías europeas estaban indecisas sobre cómo responder a la recesión. A nivel mundial el 15% de los entrevistados compartieron la opinión de que la última crisis es única y que no hay lecciones aprendidas de crisis pasadas que pueda ayudarles a superar esta, pero en Alemania, Italia y Hungría, este porcentaje se sitúa en el 40%. Esto sugiere que hay un gran número de empresas en países europeos que no ven fácil encontrar una estrategia que les ayude a afrontar la crisis (KPMG, 2009).

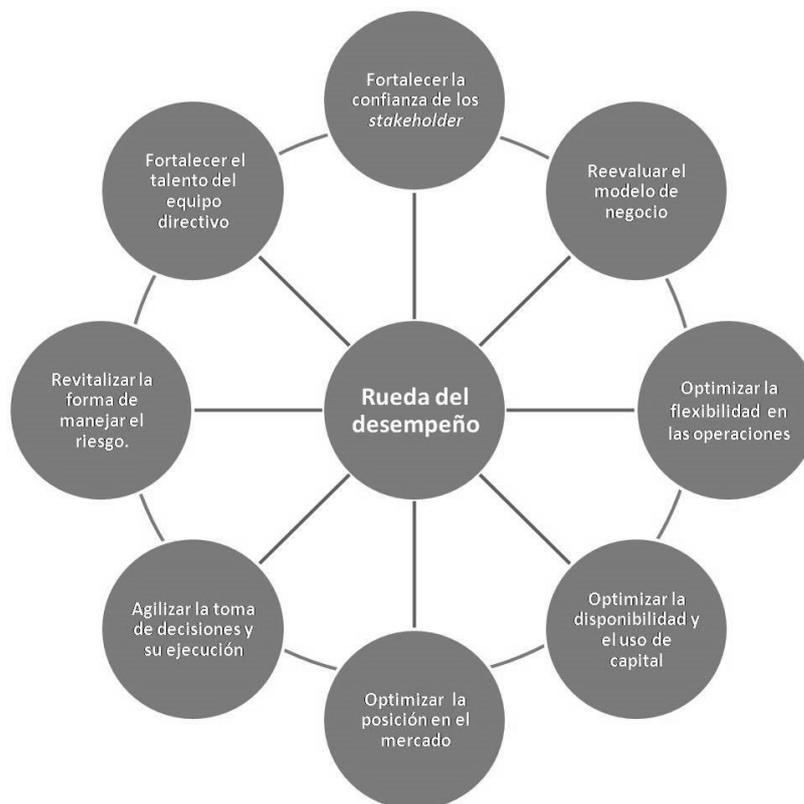
Las crisis y las recesiones generan tendencias contradictorias debido a que algunas empresas limitan el logro de sus objetivos, mientras que otras buscan su materialización. La caída del PIB ejerce una presión a la baja sobre los gastos de los consumidores y la confianza, con implicaciones para el desempeño empresarial, al tiempo que influyen en la baja de los precios de los activos, muy propicio para la adquisición de recursos (Kitching *et al.*, 2009). Estos procesos de sobrevivencia empresarial ocurren simultáneamente, pero de forma desigual durante la recesión. No existe un efecto ni una forma única de adaptación y respuesta aplicable a todas las empresas, por el contrario es indispensable generar estrategias coherentes con los entornos industrial, geográfico y particular de cada firma.

El cambio estratégico es a menudo un proceso complejo, que requiere de planificación y que implica consecuencias a largo plazo para el desempeño empresarial. Sin embargo, en momentos de crisis dominan las decisiones a corto plazo. Reestructuraciones empresariales en forma de sustitución del equipo directivo, la reorganización funcional y otras modificaciones en los procedimientos internos son, a menudo, precursores o una consecuencia de la adaptación estratégica a la recesión (Whittington, 1991; Geroski y Gregg, 1994).

Independientemente de las circunstancias en las cuales se encuentre la empresa, hay medidas que pueden adoptarse en pro de mejorar y lograr el éxito en entornos turbulentos como los generados en medio y después de una crisis. Una investigación realizada por la firma consultora

Ernst & Young (2010)<sup>7</sup> identificó ocho objetivos para estructurar una nueva agenda para el desempeño empresarial, resumidos en la Figura 3.

Figura 3. Medidas estratégicas prioritarias en períodos de crisis.



Fuente: Ernst & Young (2010).

Estos ocho objetivos están entrelazados para formar un buen resultado. Su importancia variará en función de cada sector, país y empresa. Sin embargo, cada uno merece tanto atención, como avance, con el fin de optimizar su posición.

En relación con la revaluación del modelo de negocios, la investigación confirma que las compañías que continuaron operando igual sufrieron más la crisis que aquellas que se cuestionaron el modo convencional de hacer las cosas, tomaron la iniciativa y estuvieron alerta a los cambios en el mercado, asociándose en torno a la innovación - en lugar de a la producción- e incorporando la sostenibilidad del negocio como un impulsor de crecimiento.

El desarrollo de modelos de negocios flexibles y ágiles puede alterar positivamente los recursos de la organización. Se racionalizan los procesos y se subcontratan las funciones que no son

<sup>7</sup> Durante 2009, Ernst & Young sostuvo más de 40.000 reuniones con altos directivos de todo el mundo. Investigó el modo en que la crisis económica estaba afectando a sus empresas, concluyendo en ocho medidas estratégicas prioritarias que las empresas deberían llevar a cabo en esta situación.

esenciales o se trasladan a centros de servicios compartidos, asegurándose de retener la experiencia y la información importante.

La última crisis financiera ha expuesto a muchas empresas a la realidad de unos sistemas de información defectuosos, de una menor liquidez de la imaginada y una escasa habilidad para repatriar efectivo al menor coste posible. Pese a esta situación algunas compañías han tomado medidas para aumentar la flexibilidad de su balance, ya sea a través de una administración más firme del capital de trabajo o de la búsqueda de fuentes de financiación innovadoras. Ello implica que se reexaminen las competencias centrales, la gestión del presupuesto y de la tesorería, ocupando un lugar más alto en la lista de prioridades directivas.

Aunque algunas organizaciones vieron en la recesión la necesidad o el riesgo de proteccionismo nacional, los hallazgos de la firma consultora, indican que puede darse lo opuesto. Existe un reconocimiento creciente de interdependencia mundial y los mercados emergentes siguen ganando fuerza y volviéndose más importantes. De ahí el imperativo de optimizar la posición en el mercado global y su rango de productos y servicios para aprovechar nuevas oportunidades, lograr rendimientos óptimos y mitigar el riesgo.

Un mercado cambiante requiere una respuesta más dinámica que genere valor, no sólo en cuanto a la velocidad con la que una empresa puede reconocer una transformación o una oportunidad, sino también aquella con la que ejecuta su respuesta.

Otro aspecto a destacar en la reciente crisis es la falta de conciencia del riesgo. Los modelos de riesgo no eran robustos, el alcance de la evaluación era mínima y no incluía un análisis adecuado de proveedores y clientes; el administrador de riesgos se enfocaba en las operaciones internas en lugar de en el entorno externo, donde surgen la mayoría de los riesgos. Estos entornos cambiantes conducen a integrar a la estrategia la gestión de riesgos, atendiendo áreas como el riesgo para la reputación, el riesgo fiscal y el riesgo de fraude.

A medida que los desafíos de la dirección se vuelven más complejos, se necesitan habilidades y perspectivas diferentes para afrontarlos. Las empresas deben garantizar que tienen el talento correcto para impulsar los nuevos modelos y entender cómo aprovecharlo en las oportunidades de mercado que puedan surgir. Es fundamental tener en cuenta que los equipos diversos impulsan la innovación y el crecimiento, superando a los homogéneos, incluso si sus integrantes son más capaces<sup>8</sup> (Ernst & Young, 2009). Así mismo, es imprescindible recobrar la confianza y mejorar el proceso de comunicación con los interesados de manera oportuna y transparente.

---

<sup>8</sup> Para ahondar en el papel de la innovación como semilla para el crecimiento económico, véase el estudio *The Phoenix effect*, investigación académica dirigida por el profesor Scott Page en la Universidad de Michigan. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The\\_phoenix\\_effect\\_2009/\\$FILE/The%20phoenix%20effect%202009.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_phoenix_effect_2009/$FILE/The%20phoenix%20effect%202009.pdf)

Rumelt (2009) define estrategia como una respuesta coherente a un desafío. Una verdadera estrategia no es un documento, un plan o un pronóstico, es un enfoque global basado en el diagnóstico de un desafío, cuyo elemento más importante es un punto de vista coherente sobre las fuerzas en juego. Un concepto que toma mayor relevancia en momentos de crisis, en los cuales, según el autor, son una señal de que la empresa agotó su modelo de negocio, que la estructura subyacente de la industria cambió dramáticamente y las formas tradicionales de hacer negocios no funcionan. Esta visión confluye en el modelo de desempeño de Ernst & Young (2010), que podría denominarse integral teniendo en cuenta anteriores aportaciones. La Tabla 3 reúne algunos de los trabajos relativos a la medición del desempeño en la organización.

**Tabla 3. Selección de trabajos sobre medición del desempeño. (Performance)**

Referencia <sup>9</sup>	Aportación
Berliner y Brimson, 1988 Lockamy y Cox, 1994 Partovi, 1994 Rangone, 1996	Modelos estrictamente jerárquicos o verticales. Determinan el desempeño de coste sin considerar medidas económico-financieras.
Maskell, 1991 Kaplan y Norton, 1992, 1996 Brown, 1996 Thakkar <i>et al.</i> , 2007	<i>Balanced Scorecard</i> o tablero de control. Según Marr y Schiuma (2003), parece ser el concepto más influyente y dominante en cuanto al desempeño.
Lynch y Cross, 1991 Hronec, 1993	Reúnen medidas concretas en indicadores agregados, separando las económico-financieras de las relacionadas con la satisfacción del cliente.
Bartezzaghi y Turco, 1989 Bolwijn y Kumpe, 1990 Johnson, 1990 Thor, 1993	Modelos que diferencian entre el desempeño interno y externo.
Sink y Tuttle, 1989 Moseng y Bredrup, 1993	Modelos asociados a la cadena de valor que tienen en cuenta relaciones internas de la empresa, tipo cliente/proveedor.
Kurosawa, 1991 Raouf, 1994	Desempeño en costes, incluyendo los costes productivos y la productividad, vinculando los beneficios netos de la compañía.
White, 1996	Sugiere un diagnóstico más integral, teniendo en cuenta cuatro áreas de análisis (coste / calidad / flexibilidad / entrega-rapidez-tiempo), la fuente de datos (interna o externa), el tipo de datos (objetivos o subjetivos), la medida de referencia (empresa o <i>Benchmarking</i> ) y la orientación del proceso ( <i>input</i> o <i>output</i> ).
Waggoner <i>et al.</i> , 1999	Indican cuatro categorías que influyen en la evolución de los sistemas de medición del desempeño en la organización. (i) las influencias internas, -las relaciones de poder y los intereses dominantes de la coalición-, (ii) las influencias externas - legislación y la volatilidad del mercado-, (iii) los procedimientos, - forma de ejecución y la gestión de los procesos políticos- y (iv) los problemas de transformación -riesgos y cambios-.
Neely <i>et al.</i> , 2000	Plantean un proceso sistémico para mantener adecuadamente los sistemas de

<sup>9</sup> Se consideraron los trabajos más citados en la materia de acuerdo con Google Académico.

	medición del desempeño en las organizaciones: diseño del sistema de medición, aplicación, uso y la gestión en curso, asociados a la gente, los procesos, la infraestructura y la cultura.
Rouse y Putterill, 2003	Propone un modelo multinivel que integra evaluación del desempeño, rendición de cuentas, visión multidimensional, medidas y análisis del desempeño.
Melnyk, <i>et al.</i> , 2004	Presentan la importancia de la métrica en la investigación del desempeño, centrándose en sus funciones, enfoque y contextos operacionales y estratégicos.
Folan y Browne, 2005	Plantean dos criterios básicos para los sistemas de medición de desempeño: estructural y de procedimiento, acompañado por herramientas de gestión.
Michelli y Manzoni, 2010	Muestran los beneficios de implementar un sistema de medición estratégica del desempeño,
Bititci <i>et al.</i> , 2012	Hacen una revisión sobre la evolución de la medición del desempeño en las empresas.

Fuente: Realización propia a partir de Toni y Tonchia (2001)

Los trabajos señalados en la Tabla 3, dan cuenta de los esfuerzos para avanzar en el debate de la medición del desempeño en pro de responder mejor a los desafíos contemporáneos de las empresas. Estudios anteriores han demostrado que una mayor respuesta corporativa, supone una mejora superior en el desempeño de la organización, más aún en momentos de crisis, que de reconocerse, representan oportunidades con importantes beneficios (Wan y Yiu, 2009).

#### **1.4. Impacto de las crisis en la estrategia de marketing**

Para Ang *et al.* (2000), las crisis económicas afectan tanto a las empresas como a los consumidores. El aumento del desempleo, la disminución de los precios de los activos y el bajo crecimiento, entre otros cambios en el entorno económico, afectan negativamente a los consumidores en función de sus gastos en productos y servicios. Las organizaciones, preocupadas por el retraso en el recaudo, la presión de los clientes y competidores para reducir los precios, y la disminución del crédito por parte de los bancos, responden ajustando su orientación al mercado, su oferta de productos, el posicionamiento y fijación de precios, así como sus estrategias de promoción y distribución. De esta forma, las estrategias de marketing que se adaptan a estos tiempos, tienen más probabilidades de éxito que aquellas que no tratan adecuadamente las preocupaciones de los consumidores (Ang, 2001).

Aprovechar las oportunidades del mercado durante las crisis y recesiones ha sido trabajado por diversos autores. Lorange (2009), propone la sustitución del término gestión de crisis por el de gestión de la oportunidad inesperada y Srinivasan *et al.*, (2005) desarrollan el constructo de marketing proactivo, sustentando que las organizaciones pueden operar de forma proactiva su entorno o crear nuevos ambientes aprovechando los avances tecnológicos, y provocando cambios en el mercado para alcanzar sus objetivos.

En la literatura abundan las propuestas estratégicas en el marco de actuación de una crisis. Por ejemplo, invertir en marketing durante este período teniendo en cuenta el comportamiento de los segmentos de los consumidores centrales (Quelch y Jocz, 2009), defender los presupuestos de marketing y captar nuevos clientes (Burger, 2009), la orientación al mercado y la innovación en marketing (Naidoo, 2010), el aprovechamiento de las tecnologías de información para interactuar con los clientes y mejorar los procesos (Dhar y Sundararajan 2009), potenciar el valor de la marca (Jan-Benedict *et al.*, 2009); desarrollar nuevos productos (Danneels, 2002; Frey y Callahan, 2008), preocuparse por la reputación de la marca (Greyser, 2009) y en general, la adaptación de las estrategias empresariales y sobre todo el marketing *mix* con el fin de conservar su mercado actual (Köksal y Özgül, 2007).

Una crisis económica requiere de modificaciones que deben introducirse en las estrategias habituales de marketing y en particular en los cuatro principales elementos del marketing *mix*: producto, precio, posición/distribución y promoción. Además, las empresas necesitan retirarse de los mercados en los que no son los principales actores y concentrar sus recursos en aquellos en los que son fuertes (Ang *et al.*, 2000).

Sull (2009) indica que las empresas tienen que ser ágiles, para detectar y aprovechar los cambios en el mercado o, lo que el autor llama, tener la capacidad de absorción ágil. En momentos de ruptura estructural como la que desencadenan una crisis, es insuficiente la reducción de costes, por lo que es necesario que las empresas también reconsideren sus estructuras corporativas y modelos de negocio (Rumelt, 2008; Kotler y Caslione, 2009).

La flexibilidad estratégica representa la capacidad de la organización para gestionar los riesgos económicos y políticos respondiendo con prontitud, de manera proactiva o reactiva a las amenazas y oportunidades del mercado. Con ésta, se espera que aumente la eficacia de las comunicaciones, de los planes y estrategias, que, junto con la adaptación de la oferta de productos y otros aspectos del marketing *mix*, mejoran el desempeño de la empresa (Grewal y Tansuhaj, 2001).

Para Kotler y Caslione (2009) en los períodos recesivos no es fácil determinar cuál es la estrategia de marketing más conveniente, debido a que los clientes responderán a la crisis modificando su comportamiento y su percepción del valor. Ante la perspectiva de tiempos duros y un mayor riesgo de perder el trabajo, los consumidores recortan gastos y adoptan conductas como las de orientarse hacia productos y marcas de menor precio, incluyendo las marcas propias, además de dilatar o postergar la compra de automóviles o coches, muebles, grandes electrodomésticos y vacaciones caras.

Las empresas también implementan medidas para recortar costes y conservar su capital; entre ellas, reducir la producción y ordenar menor cantidad de insumos a los proveedores, y minimizar la inversión de capital, afectando la demanda de acero, cemento, maquinaria y software.

Al enfrentar una situación de deterioro del mercado, toda compañía tiene que buscar con cuidado la forma de reducir los costes de marketing. Kotler y Caslione (2009) hacen una lista de medidas básicas que se deben considerar:

- Reducir los costes de insumos, negociando precios o encontrando proveedores más baratos.
- Cerrar las oficinas de ventas que no se utilizan lo suficiente, y hacer que los vendedores trabajen desde sus casas.
- Utilizar canales de comunicación menos costosos. (Por ejemplo, el e-mail, en sustitución del correo directo).
- Reemplazar los comerciales de TV de 30 segundos por relaciones públicas o nuevos medios digitales, para lograr mayor impacto.
- Suprimir en los productos y servicios algunas funciones que no parecen interesar a los usuarios.
- Realizar las reuniones de marketing y los eventos para clientes en instalaciones menos costosas.

Esta contribución de la práctica a la teoría puede acompañarse con los resultados de la investigación de Köksal y Özgül (2007) que indican que en períodos de crisis el número de introducciones de productos debe ser aumentado. Además, ofrecer productos de mayor calidad al mismo precio, o de la misma calidad a un precio más bajo, tiene un efecto positivo sobre el desempeño en tiempos de crisis; mientras que si se reduce al mismo tiempo precio y calidad - una tentadora respuesta-, se afecta negativamente el desempeño. Siguiendo a Ang *et al.* (2000), las decisiones de calidad del producto se deben realizar siempre en concordancia con las decisiones de fijación de precios.

Por último, parece claro que una estrategia general de marketing centrada en la promoción es efectiva para aumentar los beneficios de la empresa, una focalizada en el producto y la promoción beneficia las ventas, y una especializándose en la promoción y distribución genera un efecto positivo en la cuota de mercado. Por lo tanto, para tener éxito durante una crisis económica, los responsables de la toma de decisiones y de planificación necesitan centrarse en la estrategia de promoción, pero aunado a otras estrategias (Köksal y Özgül, 2007).

Las recesiones pueden llevar a reajustes estratégicos permanentes en el mercado (Nishimura *et al.*, 2005), especialmente en ámbitos como la investigación y desarrollo y la publicidad, dos de las actividades claves en marketing, referidas a la creación de valor para las empresas y sus clientes a través de la diferenciación efectiva de los productos y servicios (Srinivasan y Lilien, 2009).

Para Nielsen (2010)<sup>10</sup>, hay cinco valores claves de las marcas que las sitúan en mejor posicionamiento para afrontar la crisis y obtener una rápida recuperación: El liderazgo e innovación, el patrimonio de marca, la conveniencia y la tradición. Por otra parte, es evidente que en el entorno actual el precio es un elemento clave en la decisión de compra del consumidor, y especialmente el precio promocional. Sin embargo, las marcas que han apostado por reducir el precio regular y contener la inversión en actividad promocional o publicidad han resultado más perjudicadas, perdiendo participación en sus mercados. Por el contrario, aquellas que han apostado por estrategias de visibilidad, basadas en aumentar la presión promocional y la inversión publicitaria, han obtenido los mejores resultados. En estos casos el incremento moderado de precio regular no parece haber afectado negativamente (Kim, 1992: 15).

La eliminación de intermediarios improductivos en el canal de distribución y la reasignación de los escasos recursos de la empresa hacia canales con un mejor desempeño, es otra estrategia apropiada en condiciones de crisis, aunque este tipo de decisiones deben tomarse con total cuidado (Kotler y Armstrong, 2008). Las empresas pueden elegir el mejor canal y orientar sus esfuerzos a las tiendas de descuento o mayoristas. La elección de canales de distribución alternativos para reducir costos operativos y mejorar la cooperación dentro del canal, pueden afectar positivamente el desempeño (Ang *et al.*, 2000).

En definitiva, en momentos de crisis, las organizaciones se ven enfrentadas a dos dilemas, reducir o invertir, o hacer ambas a la vez. La reducción estimula a la revisión de su portafolio y a concentrarse en su cadena de valor aumentando la eficiencia, sin embargo no contribuye con el reposicionamiento proactivo de la empresa, debilitando su capacidad de respuesta cuando mejoran las condiciones (Kitching *et al.*, 2009). Por el contrario, diversos estudios dan cuenta que las estrategias centradas en inversión, innovación y diversificación de mercados, conducen a mayores niveles de desempeño (Srinivasan y Lilien, 2009; Srinivasan *et al.*, 2005; Pearce II y Michael, 1997, 2006; Pearce II y Michael, 1997; Chou y Chen, 2004; Naidoo, 2010; Roberts, 2003).

---

<sup>10</sup> Estudio sobre los valores de las marcas que destacan en la mente del consumidor. La investigación se hizo en diciembre de 2009 con 4.000 entrevistas a consumidores españoles, a los que se pidió que valoraran 200 marcas.

## 1.5. Relación del marketing con otras variables en períodos de crisis.

### Revisión de estudios empíricos

A pesar de los graves efectos de las crisis y recesiones en el desempeño de las de las empresas, se conoce muy poco acerca de lo que debería ser una respuesta adecuada de marketing en estos períodos (Srinivasan *et al.*, 2005). Para Srinivasan y Lilien (2009) la consistencia de los resultados de los diversos estudios es notable, y demuestran que las empresas que mantienen sus presupuestos de marketing o los aumentan durante una recesión, obtienen mejores resultados que aquellas que reducen el gasto. Aunque el modelo de negocio dominante en las recesiones es que las empresas hagan recortes en el corto plazo, a pesar de saber que son costosos en el largo plazo, especialmente en marketing (Burgers, 2009; Roberts, 2003).

La historia ha demostrado este comportamiento (ABM, 2010). Tanto el estudio de American Business Press<sup>11</sup> publicado en 1979, como el de McGraw-Hill Research,<sup>12</sup> sugieren que las empresas que invierten en las recesiones obtienen beneficios significativos. Kijewski (1982), a partir de la base de datos PIMS<sup>13</sup> examinó más de 1000 unidades de negocio en esta muestra, indicando que éstas pueden ganar cuota de mercado sobre sus rivales, por los grandes aumentos en la publicidad durante los períodos de recesión.

Kim (1992) examina la efectividad de la publicidad a la luz del cambio de los presupuestos de marketing en favor de las promociones. Concluyendo que la publicidad no debe descuidarse, dado que a diferencia de las promociones, permite que las ventas aumenten en el corto plazo y se construya marca en el largo plazo. Frankenberger y Graham (2004) y Graham y Frankenberger (2008) estudiaron seis recesiones y encontraron que los incrementos en inversión en investigación y desarrollo y en gasto de publicidad, mejoran el desempeño de la empresa durante y después de las recesiones.

Otro estudio en la misma vía, basado en la base de datos PIMS (Roberts, 2003), indica que las empresas que aumentaron los gastos de marketing durante la recesión no fueron significativamente menos rentables, pero una vez comenzó la recuperación sus beneficios aumentaron mucho más rápido, ganando cuota de mercado tres veces más deprisa, frente a las que lo redujeron, cuya rentabilidad cayó a pesar de la recuperación. El consenso, por lo tanto, es que las empresas deben planificar los presupuestos de marketing para el largo plazo y mantener

---

<sup>11</sup> Para mayor información véase ABP\_1979\_ “*How Advertising in Recession Periods Affects Sales*”.

<sup>12</sup> Fue publicado como *Laboratory of Advertising Performance Report 5262 de McGraw Hill Laboratory of Advertising Performance* y analizó el desempeño de 600 empresas durante la recesión de 1980 a 1981.

<sup>13</sup> La base de datos *Profit Impact of Marketing Strategies* (PIMS) es un proyecto de la *Strategic Planning Institute* (SPI). Es una base de datos longitudinal que originalmente fue desarrollada por General Electric en la década de 1960, para realizar un seguimiento de los beneficios generados por las estrategias de marketing en sus unidades de negocio. Los datos PIMS se basan en los autoinformes de las unidades de negocio en un formulario estándar proporcionado por SPI. Kijewski examinó más de 1000 unidades de negocio de esta muestra.

el gasto en el corto plazo, con el fin de sobrevivir durante los tiempos difíciles y ser rentables en el futuro.

Picard (2001) explora los efectos de las recesiones en los países desarrollados desde 1989, para determinar cómo los gastos de publicidad se relacionan con las recesiones, y si los gastos de diferentes medios de comunicación se ven afectados de manera diferente. El estudio indica que la naturaleza de la economía, el grado de fluctuación económica, los sectores afectados, las políticas económicas nacionales y otros factores pueden jugar un papel en las opciones de gastos de publicidad. Revela que los medios impresos son más afectados por las recesiones que los medios audiovisuales. El efecto de las recesiones económicas en los gastos de publicidad en periódicos y revistas fueron cuatro veces más que el efecto de los gastos de publicidad en televisión.

Más tarde, Lamey *et al.* (2007) analizaron la relación entre la publicidad y los ciclos económicos de 37 países, entre economías avanzadas y en desarrollo, que representaron el 84% del gasto en publicidad del mundo en 2004, encontrando que la publicidad es muy sensible a los ciclos económicos medidos por los cambios en el PIB.

Si bien, muchos de los trabajos existentes en la literatura enfatizan en el impacto de la publicidad en el desempeño, otros como el estudio de Nokia elaborado por Carral y Kajanto (2008) da cuenta de que las medidas preventivas adoptadas con éxito en tiempos boyantes contribuyen a disminuir el impacto de las crisis en el desempeño, como concentrarse en estrategias hacia un solo mercado, la telefonía móvil. Pearce y Michael (1997) encontraron, en un estudio a 118 fabricantes de los EE.UU. durante la recesión de principios de la década de 1990, que las estrategias de marketing anteriores impactaron económicamente en el negocio aportando a la recuperación.

Shama (1978) explica que una crisis económica obliga a un cambio significativo en las decisiones de precios, sobre todo en la dirección de las reducciones, con el fin de aumentar el volumen de ventas en el corto plazo, pero esta estrategia puede causar graves daños en el largo plazo mediante la reducción de beneficios. Sin embargo, Bennett (2005) encuentra que mantener la estabilidad en los precios no tiene ningún efecto sobre el desempeño de la empresa durante las fluctuaciones cíclicas en la industria de la construcción en el Reino Unido.

De otro lado, Köksal y Özgül (2007), en un estudio con 172 empresas turcas, encuentran que las empresas que se centran en campos como la investigación y desarrollo, el desarrollo de nuevos productos para captar nichos de mercado, el uso de la tecnología y los métodos de producción que ahorran costes, superan con mayor éxito los períodos de recesión.

En el contexto de la crisis asiática, de manera particular en Tailandia, Grewal y Tansuhaj (2001) estudian la importancia de la orientación al mercado y la flexibilidad estratégica para ayudar a las empresas a controlar el caos y los desafíos que plantea una crisis económica. Sus resultados indican que la orientación al mercado es conveniente para gestionar las crisis sólo en condiciones de alta incertidumbre de la demanda o de alta incertidumbre tecnológica. Sugieren la flexibilidad en la gestión de entornos con alta intensidad competitiva, más no para los de incertidumbre de la demanda o la tecnología.

Aunque sólo se seleccionó una muestra entre los trabajos más citados que relacionan el marketing con otras variables en épocas de crisis, lo cierto es que se necesitan estudios para reducir los vacíos en la comprensión de la elección apropiada y la eficacia relativa de la respuesta de marketing en las recesiones, con el objeto de proponer ideas que puedan servir de guía a las empresas en su toma de decisiones durante estos tiempos (Srinivasan *et al.*, 2005).

## **1.6. Marketing proactivo en una crisis y sus efectos en el desempeño empresarial**

Como se comentó ampliamente en el inicio de este capítulo, la crisis financiera que afecta a la economía mundial desde el verano de 2007 no tiene precedentes en historia económica de la posguerra (Comisión Europea, 2009). Los factores determinantes son de naturaleza estructural (Cepal, 2009; FMI, 2009a y FMI, 2009b). Fue precedida por un largo período de rápido crecimiento del crédito, primas de bajo riesgo, disponibilidad de liquidez abundante, apalancamiento fuerte, el alza de precios de los activos y el desarrollo de burbujas en el sector inmobiliario (Reinhart y Rogoff, 2008a; Eichengreen y O'Rourke, 2009; Diamond y Rajan, 2009; Jagannathan *et al.*, 2009; Swan, 2009).

La presión que ejercen los mercados sobre las empresas determina su elección, es decir, si se adaptan a las circunstancias cambiantes, o asumen el riesgo de la caída y la salida. Pero las empresas varían su interpretación de las señales del mercado y las expectativas de las respuestas de los *stakeholders*, incluyendo a socios actuales y potenciales, competidores, clientes, proveedores, inversionistas y Gobierno, entre otros. Así, las crisis generan diversas amenazas, oportunidades y respuestas (Kitching *et al.*, 2009).

Existe una larga tradición en la investigación de la estrategia de marketing, de estudiar la influencia del medio ambiente (Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994). La adaptación a los impactos ambientales es una capacidad que todas las empresas tienen que desarrollar para poder sobrevivir. Las perturbaciones o sacudidas del medio ambiente remodelan las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa, con la probabilidad de que las actuales

estrategias de negocio sean ineficaces (Meyer *et al.* 1990; Pearson y Clair, 1998; Grewal y Tansuhaj, 2001; Sull, 2009). Las crisis, entonces, representan un conjunto alterado de oportunidades, donde las empresas que las reconocen obtienen importantes beneficios (Wan y Yiu, 2009).

El análisis del entorno constituye un aspecto fundamental en el entendimiento de las crisis (Srinivasan *et al.*, 2005; Pettigrew y Whipp, 1993) y la función de marketing debe comprender los cambios permanentes que se producen para tomar decisiones acordes con sus exigencias (Ferrell y Hartline, 2002), dando respuestas eficaces a las nuevas situaciones de mercado a través de estrategias proactivas (Lamey *et al.*, 2007). De acuerdo con Srinivasan *et al.* (2008), el marketing proactivo puede ser una forma para que las empresas transformen la adversidad de una crisis en una ventaja, percibiendo que tienen el control de la situación y de los resultados y por lo tanto siguen invirtiendo.

La proactividad es una respuesta a las oportunidades, es un modo apropiado para las empresas en entornos dinámicos - como las crisis - o las industrias en la etapa de crecimiento donde las condiciones cambian rápidamente y las oportunidades de progreso son numerosas Sugiere una perspectiva de futuro característica de un líder de mercado que tiene la visión para actuar en previsión de la demanda futura y la forma del entorno (Lumpkin y Dess, 2001; Lumpkin y Dess, 1996; Slater y Narver, 1995). En coherencia con Miller y Friesen's (1978) que ven la proactividad como un cambio en el ambiente debido a introducción de nuevos productos y tecnologías. Así, las organizaciones proactivas manipulan o crean nuevos entornos para lograr sus objetivos (Bourgeois III, 1984; Lumpkin y Dess, 2001; Hughes y Morgan, 2007).

Las empresas proactivas exploran de manera continua el entorno y actúan adelantándose a los cambios para servir mejor a los clientes y a los mercados, en lugar de dejar que las fuerzas externas guíen su destino, de esta forma, los efectos del aprendizaje y la experiencia adquirida con el tiempo, generan oportunidades para cumplir necesidades por delante de los competidores (Hamel y Prahalad, 1991). La proactividad es la capacidad de respuesta y la propensión a actuar ante las nuevas circunstancias (Hughes y Morgan, 2007; Lumpkin y Dess, 1996; Slater y Narver, 1995), eso sí, con la flexibilidad que facilita la acción y reacción de las respuestas al cambio (Grewal y Tansuhaj, 2001) y la innovación correlacionada con el desempeño (Naidoo, 2010).

Su objetivo es generar ventajas que aseguren ser el primero en el corto plazo, o por lo menos sobrevivir con el menor daño posible en medio de la crisis, y dirigir el entorno del mercado en el largo plazo. El aumento de la receptividad de la empresa a las señales del mercado y la conciencia de las necesidades de los clientes son dos de las principales ventajas que ofrece la proactividad (Nath *et al.*, 2010; Bateman y Crant, 1993).

De esta forma, las empresas son diferentes tanto en la medida en que ven una recesión como una oportunidad, así como en su capacidad para desarrollar una respuesta de marketing para aprovechar la oportunidad percibida. Por lo tanto, el marketing proactivo es la interpretación de la recesión – crisis- como una oportunidad, y el desarrollo y ejecución de una respuesta para aprovechar la oportunidad percibida creada por el cambio - la respuesta de marketing ofensivo- (Srinivasan *et al.*, 2005).

Anteriores estudios han reportado un alto desempeño en las empresas proactivas debido a su capacidad de respuesta a las señales del mercado (Day y Wensley, 1988; Wright *et al.*, 1995; Hughes y Morgan, 2007). Y otros han demostrado que tomar medidas más enérgicas de respuesta corporativa a las crisis, supone mayores mejoras en el desempeño (Bruton *et al.*, 2003). Menon *et al.* (1999) encuentran que ciertos rasgos de la organización como la centralización, la formalización y la cultura innovadora, afectan la construcción de los procesos de la estrategia de marketing, tales como el análisis de la situación, la estrategia de compromiso de consenso y la estrategia de compromiso de recursos, que a su vez, influyen en los resultados de la empresa en términos de aprendizaje organizacional y desempeño del mercado.

La adaptación a los impactos ambientales, incluyendo una crisis o una recesión, es una capacidad que los empresarios tienen que desarrollar con el fin de sobrevivir (Rumelt, 2009; Gupta y Chin, 1993). Tanto la estrategia como el desempeño varían de acuerdo a los recursos y capacidades, a las percepciones del propietario o gerente frente a las amenazas que enfrentan, a las oportunidades disponibles y a los contextos organizacionales - de mercado, institucionales y culturales - (Whitley 2007; Kitching *et al.*, 2009).

En ambientes que cambian rápidamente, las empresas necesitan capacidades que faciliten el cambio, reconfigurar los recursos y aprovechar las nuevas oportunidades (Wright *et al.*, 2005). Es así como el marketing proactivo también puede ser visto como una manifestación de la capacidad dinámica (Teece *et al.*, 1997), mediante el cual la empresa aprovecha los recursos y capacidades internas, es decir, su plan de marketing e inversiones, y las limitaciones externas como las crisis, para hacer frente a los cambios en el mercado.

La literatura enfatiza que las capacidades dinámicas son procesos organizativos identificables, los cuales son específicos de cada empresa, pero también comparten cosas en común entre empresas que enfrentan condiciones del entorno similares (Eisenhardt y Martin, 2000).

En un entorno de cambio radical, como la crisis desatada en 2007, el concepto de capacidades dinámicas puede ser útil en el desarrollo de un marco para comprender por qué algunas empresas triunfan, sobreviven y otras fracasan. Se presenta, entonces, una doble posibilidad, ajustar o aumentar, ambas perspectivas son importantes en la explicación del

comportamiento empresarial, incluida la adaptación, en condiciones de recesión (Kitching *et al.*, 2009).

### **1.7. Descripción del tejido empresarial español**

Según el Directorio Central de Empresas (INE, 2013), a 1 de enero del año 2012 en España se tenían 3.195.210 empresas, de las cuales 3.191.416 (99,88%) son PYME (entre 0 y 249 asalariados). En comparación con la Unión Europea, las microempresas (de 0 a 9 empleados) en España suponen el 95,5% del total de empresas, tres puntos por encima de la estimación disponible para el conjunto de la Unión Europea en 2011 del 92,2%. También hay una diferencia significativa en la representatividad de las empresas españolas pequeñas de 3,8%, casi tres puntos por debajo de la estimación para el conjunto de la Unión que es de 6,5% (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2013).

Por otra parte, el sector servicios agrupa más del 78% de las empresas españolas. Atendiendo a la distribución sectorial, se observa cómo varía el tamaño empresarial en función de los sectores económicos a los que pertenecen las empresas. Así, el 85,1% de las empresas del sector industria son microempresas, y de ellas el 46,6% tienen entre 1 y 9 empleados. Sin embargo, el sector servicios, que aglutina el mayor número de empresas, está integrado por cerca del 58% de microempresas sin asalariados y el 38% que tienen entre 1 y 9 empleados. Así las PYMES españolas generan el 63% del empleo empresarial (INE, 2013).

En relación con el volumen de ingresos, más del 97% de las empresas españolas facturan menos de dos millones de euros. Un 2,0% ingresan entre 2 y 10 millones. Las que tienen ingresos comprendidos entre 10 y 50 millones representan el 0,5%, y sólo el 0,1% ingresaron más de 50 millones de euros en 2011 (INE, 2013).

Las PYMES están sufriendo mucho en la crisis desatada en 2007, destacándose la reducción de más del 20% para empresas entre 10 a 49 trabajadores. Los datos parecen afirmar una mayor capacidad de supervivencia de las empresas grandes, especialmente las de 5.000 trabajadores o más (Laborda, 2012). La tasa neta de creación de empresas<sup>1</sup> en 2011 es del -2,1%, lo que supone un empeoramiento de medio punto con respecto la tasa de 2011 (INE, 2013).

### **1.8. Influencia del tamaño y el sector sobre la adaptación y el desempeño de las empresas en condiciones de crisis**

Para la mayoría de las empresas, la respuesta estratégica a una crisis no es un asunto sencillo, se complica debido a la naturaleza inherente de cada una de las crisis económicas que se presentan (Bigelow y Chan, 1992), puesto que no existe una estrategia de adaptación estándar (Smallbone

*et al.*, 2012). Si bien los mercados ejercen una presión sobre las empresas para adaptarse a las circunstancias cambiantes o quedarse como están y arriesgarse a salir, las empresas varían en su interpretación y respuesta a las señales del mercado. Esta discrecionalidad obedece, a menudo, a que la capacidad de elección se ve seriamente limitada por los recursos o las circunstancias (Whittington, 1989).

Los directivos deben sopesar el riesgo financiero de invertir o no, además de las implicaciones que estas decisiones tienen en el largo plazo, que comprometen la viabilidad y competitividad de la empresa (Ghemawat, 1993), en especial de las PYMES que no disponen de las ventajas en cuanto a tamaño y edad de las empresas más establecidas. La investigación empírica ha demostrado que las más pequeñas tienden a fracasar a una tasa más elevada que sus pares más grandes (Geroski y Gregg 1997; Latham, 2009).

Sin embargo, dentro de la literatura empresarial, las ventajas y desventajas del tamaño de la empresa siguen siendo objeto de debate (Kalantaridis, 2004). Uno de los criterios en discusión es si la respuesta estratégica a una amenaza del entorno – como las crisis- puede variar en función del tamaño de la empresa (Latham, 2009), aunque diversos autores apoyan que la respuesta está determinada, en gran medida, por las ventajas competitivas de las cuales disponen (Smallbone *et al.*, 2012).

Sin embargo, Curran *et al.* (1996) indican que el tamaño de una empresa puede afectar tanto a la naturaleza de los impactos ambientales externos y los mecanismos por los que se transmiten, así como la capacidad de la empresa para responder a ellos. Una investigación realizada por Shama (1993) encuentra que las empresas pequeñas y grandes difieren en su percepción de los efectos y en las reacciones a las condiciones generadas por la crisis. El autor demuestra que las grandes empresas reaccionan por lo general reduciendo costes, mientras que las pequeñas se centran en tácticas de segmentación de mercado. Por su parte, Beaver y Ross (2000) muestran que las pequeñas empresas que prosperan durante las crisis comparten una estructura de capital a largo plazo, mayor cercanía con los clientes, y una estrategia proactiva. Dean *et al.* (1998) argumentan que las pequeñas empresas pueden obtener una ventaja competitiva a través de sus capacidades de adaptación, ya que son menos propensas a la burocracia que suele abundar en las grandes empresas. Por lo tanto, las empresas más pequeñas tienen potencialmente una ventaja competitiva que se deriva de su sensibilidad a los cambios del entorno y su capacidad de formular una respuesta rápida (Jones y Klassen, 2001).

En esta misma dirección apuntan los trabajos de Chen y Hambrick (1995) que consideran que el éxito de la firma más pequeña está dado por la capacidad para tomar decisiones más rápidas y responder a las preocupaciones que enfrenta su sector gracias a su flexibilidad estructural, tal y como lo señalan Tushman y Romanelli (1985).

Sin embargo, la base de recursos más limitados de las PYME en comparación con las grandes empresas, sobre todo en términos de financiación y de gestión, puede afectar su capacidad para explorar, analizar y responder a cambios ambientales importantes (Smallbone *et al.*, 1999). Las grandes empresas tienden a tener mayores posibilidades de elección estratégica porque poseen recursos superiores para explorar las oportunidades del entorno, y desarrollar una gama más amplia de capacidades que les facilita una mayor resistencia para soportar los momentos difíciles.

Aunque, las empresas que resisten y sobreviven a los efectos de la crisis, se pueden encontrar en diferentes sectores y tamaños de empresas (Smallbone *et al.*, 2012). Para los autores, la crisis puede afectar de forma desigual a las empresas grandes y pequeñas y a distintos sectores, pues son las experiencias individuales de los efectos relacionados con la crisis, y en consecuencia la capacidad de adaptación de la empresa, los que influyen el desempeño de la empresa. Ello significa que las empresas pequeñas en sí mismas no son ni vulnerables ni resistentes, algunas son vulnerables, mientras que otras son resistentes.

Según Shama (1993) las empresas de diferentes tamaños pueden estar enfrentando diversos entornos económicos en función de sus mercados objetivo y poder de mercado. En el caso de las pequeñas empresas pueden verse enfrentadas a dos escenarios, el tener un nicho de mercado protegido que puede ayudar en un clima de crisis o, que no puedan acceder al crédito necesario y sean expulsadas del mercado (Mascarenhas y Aaker, 1989). De ahí que durante un período de crisis, los niveles de quiebra entre empresas pequeñas tienden a ser más altos que los de sus contrapartes en el sector de la gran empresa (Chaston, 2009). Las empresas más grandes suelen tener más poder de mercado que a menudo puede ayudar a la economía, además de tener acceso a las grandes reservas financieras o al endeudamiento externo.

Mucho se ha escrito en la literatura en relación con la forma en la cual el tamaño de la empresa influye en la respuesta estratégica a los cambios ambientales. En general, los expertos han previsto dos vías estratégicas divergentes basadas en el tamaño de la empresa (Latham, 2009). Un ejemplo de ello es Ghemawat y Rouse (1986), que plantea que el tamaño profiere una ventaja competitiva derivada de las economías de escala, economías de alcance y los efectos del aprendizaje; frente a otros teóricos que argumentan que las pequeñas pueden aprovechar su estructura y procesos organizativos más flexibles a la hora de responder a los cambios ambientales (Carr *et al.*, 2004; Andren *et al.*, 2003). Ambas posiciones teóricas han recibido suficiente validación empírica, resultando en evidencia diametralmente opuesta con respecto al efecto del tamaño de la empresa en la respuesta de la organización a los cambios ambientales, por lo que el debate sigue abierto (Latham, 2009).

Por otra parte, la crisis ha tenido resultados mixtos y contradictorios que no estaban previstos en diferentes empresas y sectores. Mientras que algunas empresas se enfocan en la supervivencia o se preparan para ser adquiridas, otras definen una estrategia proactiva para seguir siendo relevantes y mejorar su posición en el mercado (Piercy *et al.*, 2010).

Las crisis pueden estimular la actividad en determinados sectores o tipos de empresas. El comportamiento de los consumidores, por lo general, tiende a cambiar hacia la compra de productos más económicos para restringir gastos, lo que puede aumentar la actividad de los proveedores de dichos bienes y debilitar la posición de los que presentan un mayor precio (Cravens *et al.*, 2009). Debido a que las oportunidades no se distribuyen uniformemente en todo un sector, algunos segmentos ofrecen un mejor potencial de beneficios que otros. Las empresas que ocupan un nicho puede tener la tentación de ampliar o cambiar las estrategias para aprovechar las oportunidades que surjan en otras áreas del sector (Short *et al.*, 2007).

De esta forma, las crisis impactan de manera desigual a sectores, regiones y empresas relacionadas, contribuyendo a la diversidad de la experiencia dada por la crisis y a las respuestas de las empresas. El tamaño y el sector influyen sobre las adaptaciones y el desempeño en condiciones de crisis (Smallbone *et al.*, 2012).

### **1.8.1. Efectos del sector en el desempeño empresarial**

La conducta de la empresa depende a su vez de la estructura del sector, que incluye el nivel de concentración, las barreras a la entrada y el grado de diferenciación del producto (Scherer y Ross, 1990). Estas características estructurales afectan la estrategia de las empresas y su desempeño (Bain, 1959).

Este paradigma estructura-conducta-desempeño sostiene que, en principio, la estructura del sector determina el desempeño potencial y que la conducta apropiada en el ámbito de la empresa es también crucial para la realización de este potencial (Spanos *et al.*, 2003). Otros investigadores también reconocen la influencia de las características del sector, como Sutcliffe y Huber (1998) que afirman que indirectamente la pertenencia a un sector influye en el desempeño a través de perspectivas estratégicas y acciones, en el caso de Slevin y Covin (1997). De forma directa, el desempeño parece estar afectado por los rasgos del sector tales como la complejidad (Zajac y Bazerman, 1991), la rivalidad (Wiseman y Bromiley, 1996), y los cambios regulatorios (Reger *et al.*, 2006).

Trabajos anteriores han analizado efectos del sector como la concentración del mercado, las barreras de entrada y el crecimiento, con resultados, que en gran medida, apoyan la noción de que el sector es un importante determinante de la rentabilidad de la empresa (Spanos *et al.*, 2003). En efecto, la estructura del sector determina la rentabilidad, lo que significa que las

empresas de alta rentabilidad se encuentran en sectores con alta rentabilidad y una estructura competitiva favorable Short *et al.* (2007).

Por otra parte, desde la perspectiva de la organización industrial se asume que la gestión de una empresa no puede influir en las condiciones del sector ni en las de su propio desempeño (Spanos y Lioukas, 2001), lo cual sugiere que la estrategia de una empresa se ve limitada por las fuerzas estructurales del sector, asignando un papel limitado en las decisiones para los directivos de la empresa (Bain, 1956). Sin embargo, Porter (1991) considera el entorno de mercado como parte exógena y en parte sujeto a las influencias de las acciones de las empresas.

Desde la óptica de la teoría de recursos y capacidades, varios investigadores han explorado lo que podría describirse como los vínculos teóricos entre la intensidad competitiva del sector y la capacidad de las empresas para la creación de actividades (O'Cass y Weerawardena, 2010). Así, Barnett *et al.* (1994) sugieren que las empresas aprenden a superar los desafíos específicos de la competencia desarrollando los recursos y capacidades potencialmente valiosos en entornos competitivos.

Por lo tanto, las empresas que operan en un sector caracterizado como altamente competitivo, dinámico y turbulento, aprenden a través de los efectos de la retroalimentación positiva, desafiando sus prácticas actuales con el objetivo de explorar nuevas formas innovadoras de servir a sus clientes, construyendo y consolidando capacidades superiores de marketing (Vorhies, 1998; O'Cass y Weerawardena, 2010).

De esta forma, el papel del entorno sectorial en el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa, es un área importante en la literatura de marketing estratégico (O'Cass y Weerawardena, 2010), dado que para el diseño de estrategias eficaces de marketing es fundamental la exploración del entorno externo (Kotler *et al.*, 2003). Es decir, que el aprendizaje del mercado proporciona un vínculo significativo entre la intensidad competitiva del sector, las capacidades específicas de las empresas y el desempeño de la marca (Barnett *et al.*, 1994). Un ejemplo de ello, son los trabajos realizados por Slater y Narver (1994) que examinan el efecto moderador del entorno competitivo sobre la relación entre orientación al mercado y desempeño; también el de McKee *et al.* (1989) que estudia el efecto del dinamismo del mercado sobre la orientación estratégica de la empresa; o el de Gruca y Sudharshan (1995) que proponen un marco para entender el entorno competitivo y la elección de estrategias de entrada al mercado.

Por su parte, el estudio realizado por Shama (1993), enmarcado en un entorno de crisis, indica que la percepción del impacto de la situación económica, varía considerablemente con el tamaño de la empresa y el sector económico en el que se encuentra con respecto a las funciones

de marketing, tales como las decisiones de precios, presupuesto de promoción, fuerza de ventas, y selección de los medios de promoción; agregando más canales de distribución, aumentando los esfuerzos de segmentación del mercado y enfrentando la reducción de la fuerza laboral.

De manera más pormenorizada y para efectos de esta Tesis Doctoral, los argumentos teóricos están dirigidos a empresas manufactureras y de servicios. Se ha producido un cambio significativo en las economías desarrolladas hacia los servicios, que han superado a la manufactura, con el mayor porcentaje de crecimiento del PIB y del empleo (Galbreath y Galvin, 2008). Mientras el foco de atención de las empresas manufactureras se centra en ingreso de capitales, economías de escala y la relación de costes fijos a variables, por nombrar algunos, las empresas de servicios giran directa o indirectamente en torno a capital humano y dependen, en gran medida, de los recursos relacionados con el conocimiento y otros intangibles con el fin de impulsar el desempeño (Canals, 2001; Hitt *et al.*, 2001). Es por ello, que la fuente de ventaja competitiva en las empresas de servicios reside en sus recursos idiosincrásicos más que en la estructura como es el caso de las manufactureras (Hufbauer y Warren, 1999).

En años recientes, muchos proveedores de manufactura buscan crecer más allá de su actividad principal para desarrollar ofertas de servicios auxiliares y soluciones de valor añadido (Evanschitzky *et al.*, 2011). Los ingresos por servicios muestran normalmente márgenes saludables de beneficios que sirven como compensación por la disminución de los ingresos y la rentabilidad en las ventas de equipos (Reinartz y Ulaga, 2008), estabilizan los flujos de caja y proporcionan una mayor visibilidad de los flujos de ingresos, un beneficio clave en tiempos de crisis económicas (Anderson, 2008). En resumen, la literatura existente asume que el crecimiento de la parte de servicio dentro de los ingresos totales conduce a aumento de rentabilidad de la empresa (Wise y Baumgartner, 1999; Eggert *et al.*, 2006).

### **1.8.2. Efectos de la edad de la empresa en el desempeño**

Con respecto a la influencia de la edad, a lo largo del último siglo se han evidenciado dos corrientes investigativas dispares. Una sugiere que las empresas con mayor antigüedad son más experimentadas debido al aprendizaje obtenido que les permite disfrutar de un desempeño superior. La otra, sin embargo, se refiere a que las empresas con mayor edad son propensas a la inercia y a la burocracia, dificultándoles la flexibilidad para hacer ajustes rápidos a las circunstancias cambiantes, lo que probablemente les pone en desventaja con las más jóvenes (Majumdar, 1997).

Algunos economistas utilizan la edad como un sustituto de la experiencia que la empresa ha adquirido en su actividad (Geroski, 1995), relacionando positivamente la edad con el desempeño, una vez que la empresa sobrevive durante un período considerable (Audretsch y

Mahmood, 1995). Un hecho, que desde la teoría de la ecología poblacional, se refiere a la capacidad para sobrevivir durante la denominada responsabilidad de la novedad, que hace referencia a la tendencia de las nuevas empresas a tener mayores tasas de fracaso que las de mayor edad (Hannan y Freeman, 1989; Brüderl y Schussler, 1990). Los autores parecen coincidir en que la edad aumenta la probabilidad de supervivencia (Ranger-Moore, 1997).

Sin embargo, a pesar de la relación inversa entre la edad y la supervivencia en igualdad de condiciones, con la edad el desempeño de una empresa disminuye en promedio (Evans, 1987; Dunne y Hughes, 1994) debido a la rigidez de sus rutinas, procesos de no-aprendizaje, ceguera y el conservadurismo que causan un bajo desempeño y el posterior declive (Szulanski, 1996).

Los resultados del trabajo desarrollado por Durand y Coeurderoy (2001), comprueban lo antes señalado e indican que envejecer tiene un efecto directo y negativo en el desempeño corporativo. Para estos autores, el desempeño financiero y organizativo se debe en parte por la edad. Las empresas jóvenes tendrán mejores resultados que las antiguas empresas consiguiendo ventajas competitivas.

Starbuck (1983) sugiere que cuanto mayor sea la empresa, más burocrática y menos receptiva es a la orientación emprendedora. Las organizaciones jóvenes sin rutinas establecidas y ataduras en su gestión, pueden ser más proactivas y tomar más riesgos para compensar su debilidad de capital social, siendo más propensas a operar sobre la base de los comportamientos orientados al mercado y más emprendedoras en la búsqueda de las necesidades del mercado que las empresas de mayor edad (Park y Luo, 2001). Las nuevas empresas están más involucradas en la exploración proactiva del entorno y más vinculadas con el desarrollo de productos creativos e innovadores que las empresas más antiguas (Mohan-Neill, 1995).

Las condiciones macroeconómicas también podrían jugar un papel destacado. Los estudios citados previamente en este aparte, analizan datos anteriores a la crisis económica desatada en 2007, por lo tanto es fundamental entender el impacto de la crisis dependiendo de la edad de la empresa. En el período que atraviesa la economía actual, las empresas sin importar su edad, pueden experimentar problemas para seguir siendo viables y, por lo tanto, están sujetas a su cierre, absorción o fusión (Cook *et al.*, 2012), aunque en una investigación realizada por Headd y Kirchoff (2009) las tasas de supervivencia no se ven afectadas por las condiciones macroeconómicas, permanecen estables en el período de recuperación, en el inicio de una recesión e incluso durante un período de rápida expansión.

La gravedad de la crisis y la históricamente débil recuperación ha cambiado las reglas, y el clima macroeconómico ahora juega un papel en la supervivencia de la empresa. Un ejemplo de ello, es el alargamiento en el tiempo que una empresa puede gastar en la fase inicial de puesta

en marcha de su ciclo de vida (Cook *et al.*, 2012), que está integrado por cinco etapas: nacimiento, supervivencia, crecimiento, madurez y declive, siendo la etapa de nacimiento / supervivencia la que puede tomar más tiempo de afianzar que antes del comienzo de la crisis. No obstante, la investigación ha encontrado que las nuevas empresas están en mejores condiciones que las más consolidadas para hacer frente a las difíciles condiciones económicas (Bumgardner *et al.*, 2011).

En suma, las empresas grandes y pequeñas poseen recursos y capacidades diferentes que las hacen particularmente bien adaptadas a diferentes entornos. Las grandes empresas parecen poseer ciertos recursos y capacidades que les permiten superar algunas de las barreras tradicionales, así como proporcionarles ventajas que les ayudan a explotar ciertas características del sector. Las pequeñas son expertas en la aplicación de estrategias construidas sobre las fortalezas de la velocidad, la flexibilidad y la capacidad de llenar el nicho (Dean *et al.*, 1998).

El aumento de tamaño de la empresa puede contribuir a un mayor desempeño porque las empresas más grandes son más capaces de aprovechar las economías de escala, en relación con los costes de operación y los costes de la innovación; además, un mayor tamaño significa la posibilidad de una mayor diversificación de las actividades, lo que permite hacer frente a posibles cambios en el mercado y a situaciones de alto riesgo (Serrasqueiro y Maçãs, 2008). Sin embargo, aunque podemos encontrar una relación positiva entre el tamaño y desempeño, las conclusiones de Yoon (2004) indican que un aumento de tamaño de la empresa más allá del nivel óptimo puede significar una disminución del desempeño.

Las empresas más pequeñas y de menor edad, dada la menor rigidez de su estructura organizativa, pueden reconocer más fácilmente las oportunidades que se presentan en el entorno, aprovechándolas con las estrategias adecuadas. Así mismo, pueden tener una mayor capacidad para adaptarse a períodos de cambio y alta turbulencia como las crisis (Lensink *et al.*, 2005). En consecuencia, el aumento de tamaño no necesariamente contribuye a un mayor desempeño (Rogers 2004).

### **1.9. Marco teórico utilizado en la presente investigación**

Conforme a los propósitos de este trabajo y examinando el abanico de paradigmas existentes, esta investigación se fundamenta en la Teoría de Recursos y Capacidades, particularmente de capacidades dinámicas como marco teórico para explicar la acción del marketing proactivo en el desempeño empresarial en períodos de crisis.

La selección de este marco teórico se fundamenta en que la teoría de capacidades dinámicas hace referencia a las rutinas organizativas y estratégicas mediante las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos ya que los mercados emergen, chocan por partes,

evolucionan y mueren (Eisenhardt y Martin, 2000). Las capacidades dinámicas, por definición, varían con el nivel de dinamismo del mercado y permiten a una organización adaptarse a los cambios en el entorno empresarial general (Cockburn *et al.*, 2000; Collis, 1994; Nelson y Winter, 1982; Teece *et al.*, 1997; Winter, 2003).

En este sentido, se sigue la definición de Teece *et al.* (1997), de una capacidad dinámica como la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para afrontar rápidamente los cambios del entorno. De esta forma innovación y cambio son la esencia de estas capacidades. En consecuencia, la acción de marketing proactivo basada en los comportamientos relacionados con la percepción de toda la organización de la crisis como una oportunidad, se convierte en una capacidad dinámica. Aunque, siguiendo a Srinivasan *et al.* (2005), para una empresa vale la pena implementar una estrategia de marketing proactivo durante una crisis, si cuenta con los recursos y capacidades.

### **1.9.1. Teoría recursos y capacidades**

Los antecedentes de la Teoría Recursos y Capacidades están inmersos en la teoría de crecimiento de la empresa (Penrose, 1959), la teoría evolutiva de la firma (Nelson y Winter, 1982) y los trabajos de Barney (1991) con la relevancia de los recursos y de Wernerfelt (1984) en la colección de recursos homogéneos semi - presentes, para señalar algunos autores.

La lógica básica de la Teoría de Recursos y Capacidades es relativamente simple. Comienza con la suposición de que el resultado deseado de los esfuerzos de gestión dentro de la empresa es una ventaja competitiva sostenible y su logro permite a la empresa obtener rentas económicas por encima de la media, al tiempo que centra la atención en cómo las empresas alcanzan y mantienen esas ventajas (Fahy, 2000).

La idea principal de la Teoría es considerar a la empresa como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles, en lugar de centrarse sólo en sus actividades en el producto-mercado, destacando la inmovilidad y rigidez de determinados factores de producción, tiempo y coste (Collins, 1991).

Existen diferentes posiciones por parte de los autores en cuanto a la conceptualización de recursos y capacidades, para algunos ambos términos son usados de manera similar y para otros existe una diferencia notable. Por ejemplo, para Black y Boal (1994), los recursos se descomponen en factores o activos. Los primeros implican algo que la empresa posee, mientras que los factores incluyen propiedad y/o control. Entre tanto, Wernerfelt (1984) y Barney (1991) definen los recursos como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimientos, entre otros, controlados por la organización y que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficacia y su eficiencia.

Por su parte Collins (1991), hace referencia a la competencia o capacidad como un vector de activos irreversibles a través del cual la empresa tiene una ventaja única. Es un vector multidimensional que refleja el sistema de recursos tangibles e intangibles de la organización. En general es un juego de habilidades tecnológicas diferenciales, activos complementarios, rutinas y capacidad organizacional. Prahalad y Hamel (1990) indican que es el aprendizaje colectivo de la organización que crea la habilidad para consolidar tecnologías corporativas y capacidad de producción en competencias que facilitan que los negocios individuales se adapten rápidamente a las oportunidades cambiantes.

Teniendo como sustento a Grant (1996), es posible indicar que el concepto de recurso es distinto al de capacidad, dado que los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y las capacidades son la principal fuente de ventaja competitiva. Ello se debe a que los recursos son *inputs* en el proceso de producción, unidades básicas de análisis, mientras que una capacidad es una habilidad para que un grupo de recursos realice una tarea o actividad.

Desde la perspectiva de los recursos Barney (1991) los clasifica en tres categorías: recursos físicos, humanos y organizacionales, mientras Grant (1996), los cataloga atendiendo criterios tangibles, intangibles y humanos: recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos y de reputación.

Pese a esta diferenciación, existe consenso en que no todos los recursos son válidos para alcanzar ventajas competitivas. Para ello, los recursos deben integrar cuatro propiedades (Barney, 1991): (i) que sean valiosos, es decir que permitan el aprovechamiento de oportunidades y la neutralización de amenazas en el entorno de las empresas, contribuyendo con el desarrollo e implantación de estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. (ii) escasos para competidores actuales y potenciales, (iii) con imitación imperfecta por cuestiones históricas únicas, por la ambigüedad causal o por la complejidad social y, finalmente (iv) que no tengan equivalencia o posibilidades de recursos sustitutos para lograr rentas superiores.

Sin embargo, de manera gradual se llegó a la conclusión de que los recursos por sí solos difícilmente pueden constituir una base competitiva distintiva para las empresas, haciendo necesario el trabajo coordinado y en equipo con el fin de lograr rendimientos superiores de las actividades y tareas (Amit y Schoemaker, 1993). A la habilidad para coordinar y hacer trabajar en equipo los recursos, es lo que se denomina capacidad, caracterizada por su intangible (Grant, 1991, 1996). La capacidad le da una perspectiva dinámica a la Teoría de Recursos y Capacidades.

En suma, la Teoría de Recursos y Capacidades sostiene que los recursos y las capacidades son fundamentales para conseguir una ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984). Aunque desde

comienzos de los 90's, aspectos como la dinámica del mercado y el persistir en la heterogeneidad de recursos como la única fuente de rentabilidad ignorando la competencia y la adquisición de recursos complementarios, determinaron que sus proposiciones fueran consideradas estáticas (Eisenhardt y Martin, 2000).

Como respuesta y complemento a estas proposiciones, surgió el enfoque de las capacidades dinámicas, una visión de la evolución de la Teoría de Recursos y Capacidades, en el que se enfatiza el estudio sobre el cambio de las capacidades organizativas a través del tiempo. (Barney, 2001).

### **1.9.2. Teoría de las capacidades dinámicas**

Teece *et al.* (1997) definen las capacidades dinámicas como la habilidad de la organización para integrar, construir, y reconfigurar las competencias y alinearlas a los cambios del mercado; mientras Eisenhardt y Martin (2000) las consideran como los procesos organizacionales que integran y reconfiguran recursos para, incluso, crear cambios en el mercado.

Estos autores reconocen que las capacidades dinámicas varían de acuerdo al tipo de mercado: (i) en los mercados moderadamente dinámicos, las organizaciones dependen del conocimiento existente y del diseño de procesos para la solución de problemas, requiriendo de una menor combinación de capacidades. En estos mercados las capacidades dinámicas se asemejan a las concepciones tradicionales de rutinas y (ii) en los mercados completamente dinámicos, donde los cambios no son lineales y son difíciles de predecir, las organizaciones dependen de la generación de nuevos conocimientos, con lo que se crea una mayor generación y combinación de capacidades.

Las capacidades dinámicas se han abordado desde varias perspectivas teóricas. La teoría evolutiva - a partir del enfoque de dirección del conocimiento- , las conciben como capacidades que permiten modificar las capacidades o rutinas organizativas actuales de la empresa (Oliver y Holzinger, 2008; Nelson, 1991; Collins, 1994; Pisano, 1994; Henderson y Cockburn, 1994; Teece *et al.*, 1997; Makadok, 2001; Griffith y Harvey, 2001; Winter, 2003; Zahra *et al.*, 2006). El enfoque de innovación, habla de la habilidad de la empresa para desarrollar nuevas soluciones (Schumpeter, 1934; Teece y Pisano, 1994; Helfat, 1997; Zahra, 1999; Teece (2007) y el enfoque contingente, las define como capacidades que permiten responder a los cambios producidos en el entorno (Zajac *et al.*, 2000; Eisenhardt y Martin, 2000; Cockburn *et al.*, 2000; Aragón-Correa y Sharma, 2003; Rindova y Kotha, 2001).

De manera particular, este último enfoque indica que el ajuste de la empresa con las características de un entorno cambiante dependerá de la respuesta estratégica de la empresa a las mismas. Se trata de capacidades surgidas de la implantación de estrategias proactivas que

contribuyen a que la empresa se alinee con las transformaciones del contexto macro o micro en el que opera (Aragón-Correa y Sharma, 2003). Por lo tanto, las capacidades dinámicas responden a un esquema del tipo señales externas, interpretación-respuesta-evaluación. Este es el enfoque considerado en esta tesis doctoral.

La mayor parte de los trabajos considerados incluyen el dinamismo del entorno en el que opera la empresa como aspecto fundamental en la definición de capacidades dinámicas, encontrándose dos aspectos en común: (i) capacidad de la empresa para mantenerse adaptada, y (ii) a entornos de rápido cambio.

El dinamismo implica cambio (Winter, 2003), se refleja en la regularidad y cantidad de cambios que se producen en el entorno (Sirmon *et al.*, 2007), que pueden estar causados por un factor principal o por una combinación de varios factores (Wang y Ahmed, 2007) como las crisis. Jansen *et al.* (2006) se refieren al dinamismo del entorno como la ratio de cambio y el grado de inestabilidad presente en el mismo. Sin embargo, la consideración del dinamismo del entorno debe plantearse en términos de ajuste, lo que implica que las capacidades pueden ser dinámicas independientemente del carácter del entorno (Zahra *et al.*, 2006), que resulta imprescindible para la supervivencia a largo plazo (Rindova y Kotha, 2001; Aragón-Correa y Sharma, 2003).

Para Cockburn *et al.* (2000) el desarrollo, la utilización y la eficacia en la implantación de las capacidades dinámicas varían en función del nivel de dinamismo en el mercado, permitiendo a la empresa adaptarse a los cambios producidos en el entorno de sus negocios. Factores como la oferta, la demanda o el entorno macroeconómico son los causantes del dinamismo del mercado. Éste último es el centro de interés de esta investigación, de manera puntual en lo relacionado con las turbulencias, los cambios en las tendencias y ciclos económicos, las crisis en definitiva.

La capacidad de adaptación hace referencia a la búsqueda de nuevas oportunidades y al equilibrio entre las estrategias de exploración y utilización (Uotila *et al.*, 2009), del conocimiento en función de la velocidad y profundidad de los cambios que se producen en el entorno de la organización (Danneels, 2002; 2008; Wang y Ahmed, 2007). Según Dixon *et al.* (2010), la capacidad de adaptación es propia de cada empresa y le permite gestionar complejidades e incertidumbres ambientales, que en caso de entornos turbulentos como las crisis debe entenderse como la capacidad dinámica principal, dado que consiste en la capacidad de generar nuevas capacidades (Winter, 2003; Zahra *et al.*, 2006; Danneels, 2008), constituyéndose como un elemento imprescindible para la supervivencia de la empresa ante regímenes de rápido cambio (Teece *et al.*, 1997).

Así, las organizaciones que tienen en cuenta que las crisis traen consigo amenazas pero también oportunidades (Meyer *et al.*, 1990), potenciando estas últimas desde las capacidades de

marketing (Guenzi y Troilo, 2006), obtienen una ventaja competitiva (Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996) y disfrutan de un mayor crecimiento, rentabilidad y desempeño general (Dess *et al.*, 1997). De esta forma, las empresas que tienen una sólida cultura empresarial tendrán la confianza para reforzar su énfasis estratégico en marketing en un período de crisis (Srinivasan *et al.*, 2005).

Las capacidades de marketing son procesos a través de los cuales se combinan el conocimiento del mercado y los recursos organizativos para generar valor agregado y obtener un desempeño superior al de los rivales (Slater y Narver, 2000; Guenzi y Troilo, 2006). La habilidad de generar mayor valor para los clientes depende, en definitiva, de la disponibilidad de capacidades distintivas de marketing (Day, 1994).

Vorhies y Morgan (2005) identificaron ocho capacidades del marketing que contribuyen con el desempeño de la empresa: (i) los procesos para desarrollar y gestionar las ofertas de productos y servicios, (ii) la fijación de precios, (iii) la gestión de canales que proporcionen valor a los clientes, (iv) las comunicaciones de marketing que permitan gestionar las percepciones de valor por parte de los clientes de valor, (v) la venta, (vi) la gestión de la información del mercado, (vii) la planeación estratégica de marketing, y finalmente (viii) la aplicación de la estrategia de marketing, los procesos mediante los cuales se transforma la estrategia de marketing.

En un trabajo más reciente, Day (2011) evidencia la existencia de una brecha cada vez mayor entre la complejidad generada por la rapidez con la cual operan los mercados y la capacidad de marketing de la mayoría de empresas para comprender y lidiar con esta complejidad. De ahí la necesidad de ampliar las capacidades de marketing más allá del marketing *mix* para ajustar las estrategias empresariales a las necesidades cambiantes del entorno.

Otros trabajos también han respaldado la importancia de las capacidades de marketing en la comprensión y ejecución de la estrategia y en el desempeño de la empresa (Srivastava *et al.*, 1998; 1999). Por ejemplo Varadarajan y Jayachandran (1999), proponen un mecanismo para comprender y explicar el comportamiento de la empresa en el ámbito de la implementación de recursos de marketing para obtener una ventaja competitiva, y Merrilees *et al.* (2008) demuestran que la orientación al mercado y las capacidades empresariales actúan como mecanismos propicios para la construcción de capacidades de marketing. Para Grant (1996) y Morgan y Slotegraaf (2011), las capacidades de marketing ocurren en diferentes niveles dentro de la empresa, desde el nivel individual hasta el nivel empresarial, y en la medida en la cual avanza el proceso de integración en toda la empresa y en múltiples niveles, se desarrolla una jerarquía de capacidades.

De esta forma, las capacidades dinámicas pueden tomar una variedad de formas e involucrar diferentes funciones como el marketing, pero son las características comunes predominantes las que ofrecen oportunidades para la recolección e intercambio de conocimientos, la actualización permanente de los procesos, la interacción con el entorno – que en el caso de esta tesis doctoral es de crisis económica - y la evaluación para la toma de decisiones (Easterby-Smith *et al.*, 2009).



## **CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE CASOS**

### **2.1. Introducción al capítulo**

La crisis actual ha sido descrita como una ruptura estructural (Rumelt, 2008) o un cambio de fase (Allen y Snyder, 2009) que puede afectar gravemente el desempeño de las empresas, e incluso su supervivencia (Srinivasan *et al.*, 2005). Mientras que algunas compañías hacen recortes y esperan a que la turbulencia termine (Campello *et al.*, 2010), otros deciden fortalecer sus negocios, ya sea invirtiendo agresivamente en las actividades de marketing y la innovación, o mejorando su ventaja competitiva (Köksal y Özgül, 2007; Tellis y Tellis, 2009).

Estudios anteriores mostraron un alto rendimiento en las empresas proactivas, debido a su capacidad de responder a las señales del mercado (Day y Wensley, 1988; Hughes y Morgan, 2007). Sin embargo, existe escasa investigación que explica por qué determinadas empresas adoptan estrategias de inversión en la crisis con resultados positivos y la forma en que lo hacen posible (Kitching *et al.*, 2009; Shapiro y Shultz II, 2009).

Este capítulo examina las respuestas estratégicas de las empresas durante la crisis económica y pretende contribuir a las teorías actuales de la literatura de marketing que han estudiado cómo los cambios ambientales influyen en el rendimiento de las empresas. Utilizando la técnica cualitativa de estudio de casos múltiples, nos hemos centrado en dos preguntas: ¿Por qué y cómo las empresas españolas que desarrollan una estrategia de marketing proactivo en la crisis económica actual alcanzar niveles superiores de desempeño.

Nuestros resultados muestran que ciertas características de la organización en su orientación al mercado, una cultura innovadora, un énfasis estratégico en el marketing y la cultura emprendedora, influyen positivamente en la construcción de los procesos de la estrategia de marketing proactivo durante la crisis, que a su vez influye en el desempeño de la empresa.

### **2.2. Diseño de la investigación**

#### **2.2.1. Preguntas de investigación y metodología**

A través de este estudio exploratorio, el objetivo es determinar "por qué" y "cómo" las empresas españolas que desarrollan una estrategia de marketing proactivo en la crisis económica actual alcanzar niveles superiores de rendimiento.

El uso de métodos cualitativos como el estudio de casos es apropiado cuando se estudian los procesos complejos (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007; Yin, 2009), así como para explorar y construir teorías a partir de conceptos que son difíciles de definir (Siggelkow, 2007). Se eligió la técnica de estudio de casos múltiples, debido a la compleja naturaleza de la cuestión que nos ocupa, y la necesidad de tener en cuenta un gran número de variables, además de hacer uso de múltiples fuentes de información, ofreciendo mayor validez al análisis (Yin, 1994). De acuerdo con Eisenhardt (1989), se utilizaron datos secundarios y entrevistas múltiples en cada caso con el fin de desarrollar una visión rica y sentar las bases para una mayor transferencia de los resultados a otros contextos.

El método de casos es un instrumento científico que expande las posibilidades de la investigación inductiva (Bonoma, 1985), apropiado para el estudio de la dinámica organizativa (Larsson, 1993) y de las crisis y sus efectos en las empresas, teniendo en cuenta que son un fenómeno complejo que requiere flexibilidad en el proceso científico y cercanía con las fuentes de información (KPMG, 2010; Grewal y Tansuhaj, 2001). Es por ello, que diversos autores coinciden en sugerir la adopción de metodologías cualitativas para observar las dimensiones socio-culturales del fenómeno observado (Deshpande y Webster, 1989; Kennedy *et al.*, 2003; Strauss, 1990; Yin, 1994).

En cuanto al número de casos que se deben incluir en un estudio, Romano (1989) señala que en la literatura de estudio de casos pocas veces se recomienda desarrollar un número específico de casos, dejando la decisión al investigador, dado que "no hay reglas" para el tamaño de la muestra en la investigación cualitativa (Patton, 1990). Sin embargo, en pro de orientar un poco más en la materia, Eisenhardt (1989) sugiere un intervalo de entre cuatro y diez casos, o incrementar hasta que se alcance la saturación teórica. Por su parte Lincoln y Guba (1985) recomiendan hacer la selección de la muestra hasta llegar al punto de redundancia.

Teniendo en cuenta la naturaleza de la comunicación personal y entrevistadores experimentados, la investigación de estudio de caso también permite comprobar la validez de las respuestas. La Tabla 4 resume las medidas realizadas en cada etapa para abordar las preocupaciones relativas a la validez y la fiabilidad.

Las preguntas se centraron en lograr una descripción de la percepción de la crisis y el impacto en la organización, en particular en el desempeño, el papel del marketing en la empresa, los cambios en la estrategia y las actividades de marketing, especialmente en el marketing *mix*, los mecanismos de adaptación a los cambios ambientales y el comportamiento de los presupuestos para esta área.

Después de la transcripción de las entrevistas, se creó un mapa de códigos con los temas encontrados con la finalidad de realizar un cruce de información entre los diferentes casos, a fin de identificar puntos en común y diferencias entre los mismos (Miles y Huberman, 1994). Este cruce de información entre los diferentes casos se realizó con el software Atlas TI.

**Tabla 4. Medidas adoptadas para asegurar la validez y confiabilidad de la investigación.**

<b>Fase de la investigación</b>				
<b>Criterio de Fiabilidad / validez</b>	<b>Diseño</b>	<b>Selección del caso</b>	<b>Recopilación de los datos</b>	<b>Análisis de los datos</b>
<b>Confiabilidad</b> (demuestra que los procedimientos de un estudio pueden repetirse, con los mismos resultados).	Desarrollar el protocolo del estudio de caso.	Selección basada en el muestreo teórico.	Proporcionar el tema exacto a todos los entrevistados antes de la entrevista.  Desarrollar y utilizar una base de datos de los casos a realizar.	Llevar a cabo chequeos de la codificación para asegurar la confiabilidad entre investigadores.
<b>La validez interna</b> (establece una relación causal).	Establecer el marco teórico previo al análisis de datos.	Crear criterios de registro de la muestra en el protocolo de estudio de casos.	Registrar los factores que podrían servir como explicaciones alternativas.	Patrones coincidentes.
<b>La validez de constructo</b> (establece medidas operativas adecuadas para los conceptos objeto de estudio).	Adaptar los constructos de trabajos empíricos previos en el ámbito de marketing en crisis.	N/A	Utilizar entrevistadores expertos.	Triangulación de fuentes de datos múltiples.  Proporcionar evidencia.
<b>La validez externa</b> (establece un ámbito en el que los hallazgos del estudio se pueden generalizar)	Muestreo directo e indirecto de la inversión en marketing de las empresas y del comportamiento de sus ventas	Describir claramente los casos de empresas y los factores contextuales.	N/A	N/A

Fuente: Basado en Blome y Schoenherr (2011)

### **2.2.2. Muestra, trabajo de campo y el proceso de análisis.**

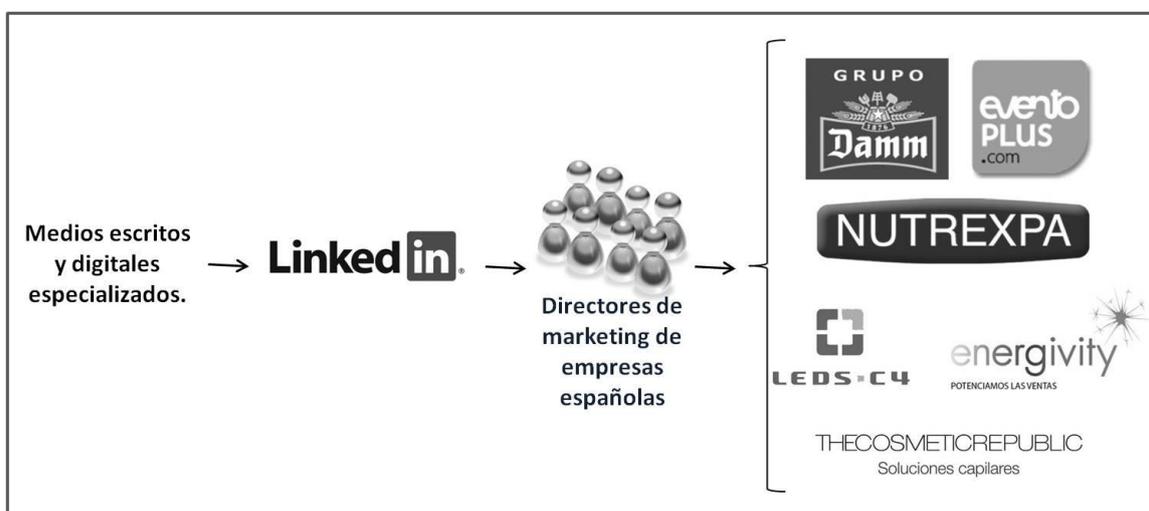
#### *Muestra*

La investigación se llevó a cabo con las empresas españolas que mantuvieron o aumentaron sus actividades de marketing y obtuvieron un desempeño similar al de años anteriores o mejor durante la crisis económica desatada en 2007. Se utilizaron como criterios de selección la diversidad de los sectores económicos y el tamaño, con el fin de eliminar el sesgo en los resultados con respecto a la disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Las empresas de la muestra se identificaron a través de los diferentes sitios web de las propias empresas y otros sitios web especializados en marketing y economía, así como periódicos y

revistas de la misma naturaleza. De una lista inicial de veinte empresas, se contactó directamente con el gerente de marketing utilizando el perfil de la investigadora en la red profesional LinkedIn. Se procedió con el envío de un mensaje electrónico de invitación a través de la Red, de carácter explicativo con el fin de incentivar su participación en el estudio. El grupo de seis empresas que componen la muestra se definió en función de la disponibilidad de las personas. El tamaño de la muestra se basa en la adopción del criterio de saturación teórica (Glaser y Strauss, 1967) y en la limitación numérica que encuentran los investigadores de casos cuando estudian datos cualitativos en profundidad (Gersik, 1988). La Figura 4 muestra el proceso de definición de la muestra.

Figura 4. Proceso de definición de la muestra para el estudio de casos.



Fuente: Elaboración propia.

Breve descripción de las empresas participantes:

- **Grupo Damm:** empresa española que basa su actividad en la fabricación y distribución de bebidas a nivel internacional, principalmente cerveza. Otras líneas de negocio donde también tienen presencia son agua y refrescos, actividades energéticas, y logística. Tiene una cuota de mercado del 25% en España.
- **Nutrexpa** es uno de los grupos más importantes del sector alimentario español con marcas reconocidas como Nocilla, La Piara, Cuétara y Cola Cao, siendo ésta última la segunda marca más reconocida, según el estudio *Reputation Pulse* España 2010. Cuenta con presencia internacional en Portugal, Chile y China.
- **LEDS-C4** es un fabricante de soluciones de iluminación que incluyen asesoramiento, creación y fabricación de soluciones a medida. Cuenta con siete líneas de producto que

engloban más de 3.100 referencias en: interior de diseño – moderna – tradicional – clásica, iluminación comercial, iluminación arquitectónica, iluminación de exterior (espacios privados) e iluminación urbana (espacios exteriores públicos).

- **Evento Plus:** grupo empresarial que proporciona plataformas y soluciones para profesionales y proveedores de eventos corporativos tales como ferias, congresos y actividades de marketing directo. Está integrado por seis unidades de negocio como: Evento plus.com, portal de eventos líder en España según Alexa Metrics Market; Eventos Magazine, publicación bimensual sobre la actualidad del sector; Evento Days, la única feria que se realiza en España del sector de eventos; Premios Evento Plus, premios del mercado ibérico de eventos que reconocen las mejores iniciativas en la materia; Evento Learning, formación práctica en organización de eventos; y Evento Jobs, un buscador de empleo para el mercado de los eventos.
- **Energivity Consulting:** Es una empresa prestadora de servicios de consultoría y formación en ventas y marketing, con énfasis en pequeñas y medianas empresas. Su modelo está centrado en evidenciar las potencialidades del ser humano en la organización a través de acciones orientadas desde la psicología. Dado que se trata de una consultora pequeña, es su fundadora - CEO quien dirige los procesos con los clientes, capitalizando su imagen al ser considerada como una de las cinco mejores coach de ventas en España.
- **The Cosmetic Republic:** Empresa de cosmética capilar dedicada a la fabricación de productos capilares haciendo uso de la nanotecnología y el láser. Su modelo de negocio se enfoca en transformar una tecnología existente a altos precios en una más asequible, a través de economía de escala. Cuenta con mercado en Europa, Asia y América Latina. La Tabla 5 presenta un resumen de los casos analizados.

**Tabla 5. Las empresas involucradas en el Estudio de Casos.**

Empresas	Damm Group	Nutrexpa	Leds C4	Evento Plus	Energivity Consulting	The Cosmetic Republic	
Sector	Alimentos y bebidas	Alimentación - Multiproducto	Construcción/ iluminación	Industria de eventos.	Servicios de consultoría.	Cosmética capilar.	
Tamaño/ empleados	Grande/ 2.153	Grande /1800	Mediana / 325	Pequeña/ 18	Pequeña / 6	Pequeña /10	
Ventas	<b>2008</b>	754 mill. €	500 mill. €	44 mill. €	1.2 mill. €	185,000 €	400,000 €
	<b>2009</b>	782 mill. €	480 mill. €	38 mill. €	1.2 mill. €	340,000 €	700,000 €
	<b>2010</b>	790 mill. €	500 mill. €	40.5 mill. €	1.5 mill. €	450,000 €	1 mill. €

Fuente: Elaboración propia.

---

### *Trabajo de campo*

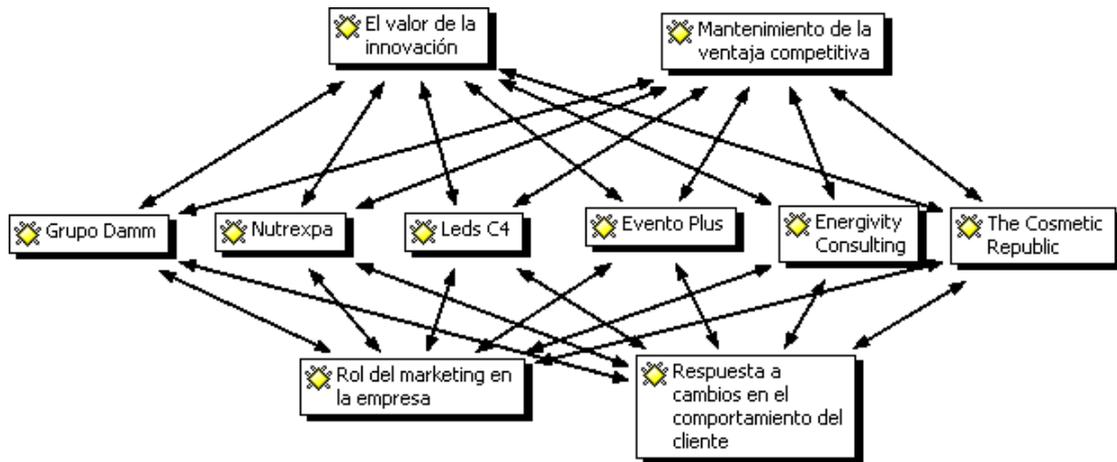
El trabajo de campo se llevó a cabo durante los meses de marzo y abril de 2011. Se realizó mediante la técnica de entrevista semi-estructurada, observación directa y se utilizaron análisis de datos secundarios con el fin de obtener una mayor comprensión del entorno en que operaba cada empresa y contextualizar adecuadamente las entrevistas. Se desarrolló un protocolo de entrevista (ver Anexo B), validado con un experto, y se adaptaron las dos primeras entrevistas. Las entrevistas fueron realizadas por un solo investigador durante dos a tres horas aproximadamente, en el lugar de trabajo del entrevistado, grabadas en formato digital y transcritas utilizando el software F4 *Transcriptions* v.3.1 y procesadas con Atlas TI v.6.

### *Proceso de análisis*

Se procedió con la introducción en el software Atlas TI, de los códigos de las empresas objeto de estudio y de los temas considerados en el protocolo de la entrevista. Posteriormente, en el texto producto de la transcripción de las entrevistas, se identificó el tema tratado y se codificó según el mapa de códigos generado con anterioridad. Como señalan Taylor y Bogdan (1986), en la investigación cualitativa, la codificación es un modo sistemático de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos. De esta forma, el proceso de codificación incluye la reunión y análisis de todos los datos que se refieren a temas, ideas, conceptos, interpretaciones y proposiciones de todo el material proyectado para el análisis.

Para analizar la información se cruzaron los distintos códigos, generando mapas que permitieron la reorganización y jerarquización de los conceptos y la revisión de las relaciones existentes entre las categorías seleccionadas de una manera rápida y efectiva. La Figura 5 muestra las relaciones de las empresas con los factores estudiados.

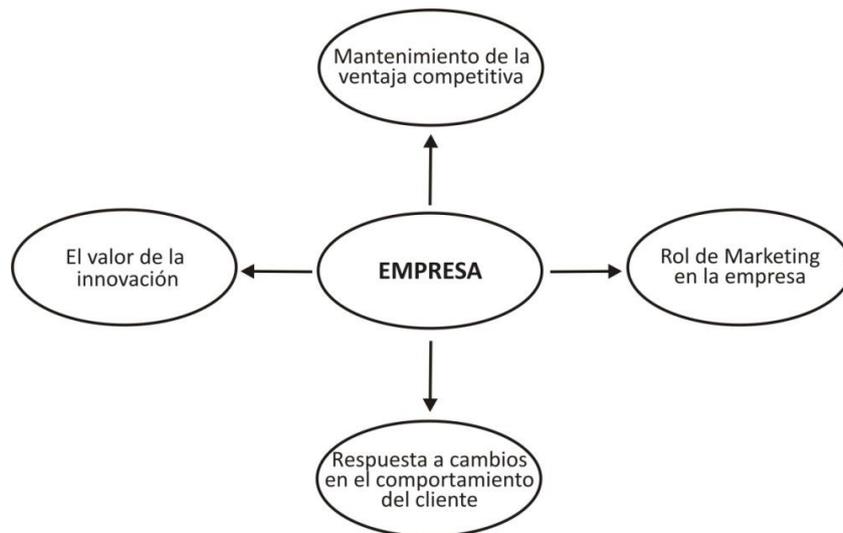
Figura 5. Relaciones entre empresas y factores estudiados (Atlas TI).



### 2.3. Resultados

En esta sección se explican los resultados que han surgido de este análisis, basado en el examen de los seis casos descritos con anterioridad. Se trató de dar respuesta a las preguntas de por qué y cómo las empresas han gestionado su estrategia de marketing durante la crisis económica actual. En la Figura 6 se muestran los grandes temas en los que se agrupan su actuación durante el período de turbulencia.

Figura 6. Estructura del estudio de casos.



Fuente: Elaboración propia.

### **2.3.1. Mantenimiento de la ventaja competitiva**

Para todas las empresas entrevistadas, la crisis ha obligado a revisar muchos de los procesos y optimizar los recursos para adaptarse a la situación. En este contexto, la crisis puede ser a la vez una amenaza y una oportunidad. Así, las empresas aprovechan las oportunidades para garantizar la liquidez y la planificación del crecimiento, especialmente a través de la internacionalización o las nuevas adquisiciones. Por ejemplo, para el Grupo Damm el modelo ideal de internacionalización es a través de alianzas estratégicas y adquisiciones en condiciones favorables. La fábrica de Santarem (Portugal), fue adquirida en 2010 y ha reforzado su estrategia internacional. Nutrexp en 2008, adquirió la mayor empresa de galletas española por un precio muy bajo, consolidando la estrategia de adquisición de las marcas líderes, y ampliando y mejorando su oferta de productos.

Además de la búsqueda y apertura de nuevos mercados para compensar la difícil situación del mercado español, las empresas analizadas han adaptado sus modelos de negocio, productos y cartera de servicios a las nuevas condiciones, replanteando su diseño organizativo para ser más eficientes y priorizando la visión a corto más que a largo plazo, proporcionando flexibilidad y respuesta rápida a las condiciones cambiantes, aspectos claves en periodos de incertidumbre (Hartman, 2009).

Desde que inició la crisis, The Cosmetic Republic ha experimentado la crisis de forma diferente a las empresas de su sector gracias al mercado exterior. “La mitad de las ventas las efectuamos en España y la otra parte en Europa, Brasil, Colombia, México, Oriente Medio, Japón y Corea. Así que cuando en España han caído un poco las ventas, las hemos visto crecer en esos otros mercados. La internacionalización desde el principio, identificando oportunidades en nuevos entornos es la clave de nuestro éxito”.

Entre tanto, un denominador común emerge: las empresas y sus directivos están dispuestos a asumir los riesgos relacionados con la empresa, y promover el cambio como una manera de obtener una ventaja competitiva (Srinivasan *et al.*, 2005). Mientras que los competidores han recortado el presupuesto de manera indiscriminada, estas organizaciones han adaptado sus estrategias al contexto económico y al comportamiento del consumidor. Los entrevistados mencionaron el uso de planes de marketing totalmente flexibles, que pueden variar de acuerdo a las condiciones cambiantes del entorno con el fin de aprovechar todas las oportunidades que ofrece. Mantener los presupuestos de marketing, especialmente en la publicidad, ha sido fundamental para mantener el liderazgo en las áreas en las que cada empresa opera. En general, los planes son más realistas, con presupuestos vinculados a una intención clara y pensando en el cuenta de resultados.

Por ejemplo, Leds C4 ha tenido claro que a pesar de las dificultades que se aprecian en el entorno económico “este no es el momento para recortar en el área de marketing. Nosotros desde el comienzo de la crisis hemos conservado el presupuesto, conscientes de que tener deslocalizadas las ventas - el 60% de la facturación está en el resto de Europa, Latinoamérica y Asia, y el 40% continúa en España- requiere potenciar el papel de marketing y del equipo comercial para el logro del posicionamiento en el mercado externo”.

La literatura de marketing sugiere que las empresas utilizan sus capacidades para transformar los recursos en resultados basados en sus estrategias de marketing *mix*, y que dichas capacidades de marketing están vinculadas al desempeño de sus negocios. Los recursos de marketing demuestran que los recursos cimentados en el mercado, tales como las capacidades de asociación con clientes e innovación en el mercado, así como activos reputacionales y de recursos humanos, afectan los resultados de desempeño (Hooley *et al.*, 2005).

### **2.3.2. Rol de marketing en la empresa**

Marketing es una función estratégica que mantiene un vínculo esencial entre el cliente y los distintos procesos dentro de la empresa (Day, 1994). Cada caso define marketing como esencial en la estrategia actual de supervivencia y fortalecimiento, es su conexión con el consumidor. Las empresas logran la confianza del consumidor manteniendo la promesa de calidad, la proximidad a través de un emotivo discurso. Han entendido que tienen que conectar con el cliente / consumidor, que es más exigente y selectivo, y con menos ingresos. Leds C4 cambió su orientación productiva hacia una centrado en el cliente, añadiendo a su línea estándar de productos, la División de Proyectos Especiales que desarrolla y fabrica lámparas por encargo. Mientras Energivity Consulting redujo su radio de acción para minimizar los tiempos de viaje, dedicando más tiempo y atención a cada cliente.

La estrategia de The Cosmetic Republic ha sido mezclar calidad, resultados certificados de sus productos y seguridad, con altas dosis de creatividad. “Creemos que la sensación de novedad es fundamental. Además, como empresa tenemos muy claro el norte, nuestra visión de futuro, en donde queremos estar y en función de ello definimos todas las acciones, nada es deliberado y menos cuando los recursos son limitados”.

Por otra parte, teniendo en cuenta el clásico del marketing *mix* de 4P, todas las variables se han visto afectadas durante la crisis. En la situación actual del mercado, el cliente es más sensible a los cambios de precios. Evento Plus, por ejemplo, opta por ofrecer paquetes de servicios, optimizar costes y generar un mejor ROI para el cliente. El Grupo Damm, por su parte, considera que el factor clave es obtener un producto que se destaque por su relación precio-

valor, y cree un sentimiento especial con el cliente. A pesar de la reacción de los competidores de reducir los precios, las empresas analizadas los han mantenido.

Hoy en día la inversión en comunicación es más selectiva y constante, siempre en busca de un retorno de la inversión garantizada. De esta manera, la publicidad durante una crisis no sólo ayuda a atraer a los clientes, también ayuda a mantener la confianza de los accionistas y por lo tanto ayuda a mantener el valor de una empresa (O'Malley *et al.*, 2011).

La publicidad y la comunicación se centran en destacar las marcas a través de mensajes más emocionales. Mientras que los competidores han reducido sus actividades de publicidad y presupuestos, los seis casos analizados continuaron con sus actividades y campañas, alcanzando un alto nivel de recordación en los consumidores, en particular Nutrexa y Damm en los medios de comunicación. La coincidencia de la aparición de las redes sociales digitales con el período de crisis ha desencadenado una nueva forma de comunicarse directamente con sus clientes y sin intermediarios. Crecientes presupuestos de social media marketing se está convirtiendo en un aspecto común, sobre todo en las pequeñas empresas.

Por ejemplo para Evento Plus y Energivity Consulting, el plan de medios tiende a los medios digitales por optimización de costes, comunicación en tiempo real con los clientes y ante todo, porque permite tomar decisiones en el acto frente a los servicios que ofrece, aprovechando mejor las oportunidades diarias. Son conscientes de que sus estrategias de marketing antes de la crisis eran más pasivas, debido a que los clientes se acercaban a ellas por sí solos, pero con la crisis cambiaron las condiciones y las herramientas para llegar al cliente.

En lo que se refiere a la variable producto, en los casos de gran empresa como Damm, Nutrexa y C4 Leds, hay evidencia de trabajo multidisciplinario y multitarea dentro de la empresa, especialmente en áreas como la I+D para desarrollar productos adaptados, con nuevos materiales y tecnologías para ofrecer un producto atractivo. Esto es consistente con Tubbs (2007), que establece que las empresas que invierten en I+D y en el desarrollo de productos durante las recesiones encuentran más fácil la forma de capturar cuota de mercado y lealtad del cliente.

Las empresas consultadas coinciden en la relevancia de marketing en la estructura de su negocio. Conocer las necesidades y las expectativas de los clientes, identificar y anticiparse a las acciones de la competencia, difundir esta información entre las distintas áreas de la empresa, coordinar los esfuerzos para lograr satisfacer al cliente, y tomar decisiones en consonancia con la información que se obtiene del mercado, impacta de forma directa en los resultados de la empresa (Gómez *et al.*, 2010).

### **2.3.3. Respuesta a los cambios en el comportamiento del cliente**

El área de marketing ha sido básica en el logro de los objetivos de las empresas en el período de crisis. Todas, sin importar el tamaño o sector en el que operan, coinciden en afirmar que marketing es lo que da sentido a la existencia de sus marcas, pues les permite conexión con el cliente - consumidor, tratando de lograr su confianza al mantener la promesa de calidad y proximidad asociada a un discurso emocional. Una conexión entre empresa y cliente es fundamental durante las crisis, dado que la mentalidad, comportamiento y hábitos de los clientes están sometidos a fuertes cambios, tal y como advierten Ang (2001) y Ang *et al.* (2000).

De esta forma, marketing tiene un papel importante porque es capaz de localizar y lanzar al mercado lo que el consumidor requiere, analizando el entorno y sus nuevas características. La investigación de mercado, en especial en las empresas de gran consumo como el Grupo Damm y Nutrexpa, es fundamental como mecanismo de adaptación a las necesidades de los clientes/consumidores, repercutiendo en el fortalecimiento de su posición en el mercado. Una actividad esencial en períodos de crisis porque las necesidades y las preferencias de los clientes están sujetas a cambios que los llevan a reevaluar sus percepciones de valor (Quelch, 2009). Lo que conlleva a conocer realmente al cliente.

A este conocimiento del cliente se une el concepto de servicio al cliente, que en tiempos de crisis es parte integral de la retención de clientes (Donaldson, 1995). Definitivamente en momentos de difícil situación se genera un cambio en la relación con el cliente. Las empresas se inclinan a construir una relación más estrecha, sustentada en valores, especialmente el de la transparencia. La fidelización con servicio y calidad cobra más relevancia que nunca, además de proporcionar oportunidades para el desarrollo de una fuerte ventaja competitiva.

LEDS C4 planteaba que “antes de la crisis podría hablarse de una demanda de productos a cualquier precio, así que no había que preocuparse tanto por el cliente y en estrechar una relación con él. Siempre había otro comprador para sustituirlo. Hoy todo ha cambiado para bien del mercado y del cliente. (...) pese a que hay que ajustar los costes al máximo y variar ciertos materiales, se aseguran de que el producto cumpla con las expectativas del consumidor y que el servicio sea el que espera. Darle un precio competitivo y presentar productos innovadores, es una tarea de todos los días para generar confianza en el presente y en el futuro”. Esta nueva percepción crea oportunidades para la gente de marketing al cumplir el deseo de los consumidores de seguridad y la fiabilidad mediante la creación de marcas de confianza (Wong, 2009).

Energivity Consulting ha centrado sus esfuerzos en mantener las relaciones con los clientes existentes en lugar de perseguir nuevos negocios entregando valor añadido en cada servicio.

Otra tendencia, es la adelantada por Evento Plus, creando y fortaleciendo líneas de negocio, de tal forma que “cuando una crece, las que disminuyen su rentabilidad son compensadas en la cuenta de resultados con las otras. La creatividad para ganar nuevos clientes añadiendo valor al servicio, es una prioridad para seguir en el mercado y crecer”. En el caso del marketing *business-to-business* ejemplificado por The Cosmetic Republic, la estrategia para ofrecer valor añadido a los clientes es ofreciendo soluciones en lugar de vender productos individuales (Cova y Salle, 2007).

Las respuestas de las empresas varían en relación con su cliente objetivo y el entorno en el que opera, aunque teniendo como parámetro que en períodos de crisis el consumidor adopta nuevos valores que definen una nueva estrategia de marketing, que seguramente podrá ser aplicable en la recuperación. Existirá un efecto recuerdo de las dificultades y transformaciones vividas en la crisis que exigirá la adaptación de las marcas a las nuevas, y quizás, permanentes circunstancias.

Los directores de marketing entrevistados han enfatizado fundamentalmente dos aspectos. Primero, que es una prioridad mantener la disciplina frente a la estrategia y la investigación de mercados que han construido durante el período de crisis, que les ha permitido responder con agilidad a los cambios en el entorno. Y segundo, que es necesario afrontar las transformaciones en el comportamiento de los consumidores en cuanto a valores y actitudes que quedarán después de que pase la crisis en el largo plazo. Como *marketers* hay un creciente interés en comprender la evolución - desde ahora - de las necesidades y expectativas de los clientes al finalizar la turbulencia. “Si bien estamos poniendo a nuestros clientes bajo la lupa todo el tiempo, ellos también nos están examinando con la misma frecuencia” (Evento Plus).

#### **2.3.4. El valor de la innovación**

Para los profesionales del marketing entrevistados, la innovación es una capacidad de la empresa fundamental para adaptarse y competir, ya que facilita el cambio de sus productos y procesos más rápido que sus competidores, logrando una mayor rentabilidad y mejores opciones cuando llegue la recuperación. Para The Cosmetic Republic, la innovación está conectada y abierta, con el objetivo de identificar las necesidades y deseos del mercado. Leds C4 utiliza una mezcla de innovación en la empresa con los procesos de innovación abierta a través de estudios de diseño e ingeniería, algo muy común, evidenciado a su vez en las dos compañías de alimentos analizadas, lo que permite poner en marcha un gran número de nuevos productos cada año.

La innovación se ha convertido en una fuente de diferenciación. Es una capacidad fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse y competir en entornos turbulentos, puesto que le facilita a la empresa cambiar sus productos y procesos más rápido que los competidores,

logrando una mayor rentabilidad y mejores opciones cuando llegue la recuperación (Jiménez y Sanz, 2006). Se da una relación directa entre innovar y renovar.

Las empresas analizadas son conscientes de que invirtiendo en I+D y en el desarrollo de nuevos productos logran con mayor facilidad capturar cuota de mercado y lealtad por parte del cliente. Tanto las grandes como las pequeñas empresas estudiadas, dan cuenta de que la base es la investigación del consumidor para materializar sus necesidades con nuevos productos de alto contenido científico. Nutrexpa, continúa focalizada en el desarrollo de nuevos productos, algo que no ha variado con la crisis. Lo que sí ha cambiado es la puesta en escena de formatos más adaptados a las capacidades de compra del consumidor, además de buscar ofrecer un mayor valor añadido en cada producto. Lo que respalda el planteamiento de Piercy *et al.* (2010) quienes sugieren que "la innovación con el precio correcto" se centra en el desarrollo de productos que representen un valor superior a los clientes específicos.

Por otra parte, el trabajo de marketing tiene una relación estrecha con el Departamento de Innovación y Desarrollo, en especial en las empresas de mediano y gran tamaño, aunque hay una generalización en la relevancia de la innovación para añadir valor al cliente en todas las empresas. LEDES C4 atribuye al trabajo conjunto la posibilidad de lanzar al mercado productos que su competencia no tiene con la finalidad de ofrecer al cliente final algo distinto. Por su parte, para el Grupo Damm – que entiende la innovación como una parte primordial de su estrategia de marketing- es una constante la investigación y desarrollo de nuevos productos y de la mejora de los existentes. Por ejemplo, durante los últimos tiempos han puesto en el mercado nuevas especialidades como Weiss Damm o Estrella Damm Inedit, logrando un importante impacto en sus consumidores y en su cuenta de resultados. Además, de apostar por la innovación en la renovación de diferentes formatos así como en nuevos *restylings*.

En el caso de The Cosmetic Republic, la innovación, para una PYME de sus características, "es la esencia, la forma de hacernos espacio en el mercado y posicionarnos. El sector donde operamos está dominado por grandes empresas con múltiples productos, pero nuestra especialización en resolver un problema en particular hace la diferencia, tenemos productos considerados como revolucionarios. Gracias a la alta inversión de I+D hemos logrado llegar a muchos países, contactar a los distribuidores y llevarles nuestros productos. (...) Somos conscientes de la importancia de aspectos como el diseño del empaque del producto, el cual orientamos hacia un concepto médico, contamos con 22 referencias diferentes, pero tenemos claro que para sobrevivir y crecer tenemos que añadir a nuestro portafolio nuevos productos inéditos que satisfagan a nuestros clientes".

De la información obtenida en los seis casos analizados, se desprende que las empresas continúan destinando más recursos a I+D durante el período de crisis, centrándose

estratégicamente en fortalecer los productos y/o servicios con los que ya cuentan, así como en nuevos productos que estimulen la demanda y respondan a las necesidades, deseos y expectativas cambiantes de los consumidores, en coherencia con los planteamientos encontrados en un estudio anterior de Dédée y Vorhies (1998).

En resumen, las empresas analizadas han visto la crisis como una oportunidad para fortalecer sus negocios, invertir agresivamente y superar a sus competidores más débiles. Esta postura proactiva en entornos hostiles se ha traducido en un impacto positivo en el desempeño (Covin y Slevin, 1989), como lo demuestran las ventas realizadas por cada una de las empresas en los años 2008, 2009 y 2010 (véase la Tabla 5). Los resultados del estudio de casos múltiples son evidencia de los esfuerzos para identificar y consolidar una respuesta marketing proactivo en períodos de crisis, mejorar su ventaja competitiva, el énfasis estratégico marketing, la orientación al mercado, la innovación y la cultura emprendedora.

## **2.4. Conclusiones del Capítulo**

Este capítulo corresponde a un estudio exploratorio, aborda dos preguntas, por qué y cómo las empresas españolas que desarrollan una estrategia de marketing proactivo obtienen mejores niveles de desempeño en crisis. Aunque existe una fuerte evidencia teórica y práctica que sostiene que el mantenimiento o el aumento de las actividades de marketing en tiempos de crisis ofrecen ventajas significativas, los presupuestos de marketing están a menudo bajo presión (O'Malley *et al.*, 2011). Por lo tanto, la percepción de la recesión como una oportunidad no es suficiente para que una empresa sea proactiva, también debe ser capaz de desarrollar e implementar un programa de marketing para sacar provecho de la oportunidad percibida. (Srinivasan *et al.*, 2005).

Así, las empresas analizadas demuestran el papel estratégico de marketing para aportar valor a las empresas y asegurar su supervivencia en tiempos de crisis. Los casos muestran que aspectos como la innovación, la orientación al mercado, el énfasis estratégico en el marketing y la cultura empresarial son claves para responder de manera proactiva a la crisis y mejorar el desempeño.

Todas las empresas incluidas en este estudio evidencian que en tiempos de crisis las empresas exitosas deben anticiparse a las cambiantes condiciones del mercado, responder a las necesidades de los clientes y competir ofreciendo un valor superior (MSI, 2010).

Se trata de empresas proactivas que exploran de manera continua el entorno y actúan adelantándose a los cambios para servir mejor a los clientes y a los mercados, generando oportunidades para cumplir necesidades por delante de los competidores (Hamel y Prahalad,

1991). Su objetivo es generar ventajas que aseguren ser el primero en el corto plazo, o por lo menos sobrevivir con el menor daño posible en medio de la crisis, y dirigir el entorno del mercado en el largo plazo. Se evidencia en la actuación de las empresas un alto grado de proactividad, fundamentalmente en un aumento de su receptividad a las señales del mercado y una mayor conciencia de las necesidades de los clientes (Nath *et al.*, 2010; Bateman y Crant, 1993).

En un período de tanta turbulencia, los directores de marketing comprenden el imperativo de seguir innovando y cambiando para mantener sus empresas y marcas competitivas. Mayor flexibilidad en los procesos, optimizar de costes, identificar a tiempo los riesgos y oportunidades más importantes, formular con rapidez iniciativas estratégicas creativas, o implementar cambios estratégicos, son aspectos vitales para sobrevivir y salir fortalecidos de la crisis.

Al tiempo que la percepción de la crisis como una oportunidad permite obtener una ventaja sobre sus competidores, con lo cual existen mayores posibilidades de salir fortalecidos en la post-crisis. Es claro que la capacidad de responder con rapidez a los cambios del entorno favorece a la creación de ventajas competitivas y mejores resultados en relación con los competidores (Blesa y Ripollés, 2005).

La investigación confirma que las empresas que se cuestionan la forma convencional de hacer las cosas, tomaron la iniciativa y estuvieron alerta a los cambios en el mercado, asociándose en torno a la innovación - en lugar de a la producción- e incorporando la sostenibilidad del negocio como un impulsor de crecimiento, padecen menos la crisis y aprovechan más y mejor las oportunidades que ésta ofrece.

En definitiva, la adaptación a los impactos ambientales, incluyendo una crisis o una recesión, es una capacidad que los empresarios tienen que desarrollar con el fin de sobrevivir (Rumelt, 2009; Gupta y Chin, 1993). Tanto la estrategia como el desempeño varían de acuerdo a los recursos y capacidades, a las percepciones del propietario o gerente frente a las amenazas que enfrentan, a las oportunidades disponibles y a los contextos organizacionales - de mercado, institucionales y culturales - (Whitley, 2007; Kitching *et al.*, 2009).

Este segundo capítulo de la tesis doctoral sugiere varias implicaciones: Teniendo en cuenta la posición de la Global Marketing Conference 2010, los educadores y directivos tienen que reconocer, apreciar y comprender la importancia del marketing en un mundo globalizado, dinámico pero turbulento, y proponer nuevos paradigmas para la prosperidad de marketing y la supervivencia empresarial.

En cuanto a las limitaciones, es importante destacar el tamaño de la muestra, pudiéndose ampliar a más empresas de otros sectores y actividades económicas. Sin embargo, la metodología de estudio de caso no lo percibe como una limitación, sino como una oportunidad para enriquecer el conocimiento sobre un tema. Además, este es un trabajo exploratorio, por lo que la investigación futura debería ayudar a comprender mejor el fenómeno.

## CAPÍTULO 3: MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

### 3.1. Introducción del capítulo

Diversos aspectos del marketing cambian debido a la crisis. Ello obliga a las empresas a entender el nuevo entorno en el que se desarrolla, especialmente en aspectos como las expectativas y preferencias de los consumidores, y la evolución de la competencia. Por lo tanto, las empresas requieren captar las condiciones del nuevo marketing e investigar más en este sentido para poder beneficiarse de las oportunidades emergentes (Apaydin, 2011).

Considerando que de un tiempo atrás se ha observado que las crisis pueden ser fuentes de oportunidad para las organizaciones y sus componentes, se sabe relativamente poco sobre las condiciones bajo las cuales los directivos pueden llegar a percibir las crisis como oportunidad. (Brockner y Hayes, 2008). En efecto, se ha investigado muy poco sobre las estrategias que pueden ayudar a las empresas a sobrevivir a una recesión, a salir adelante durante una recuperación con lento crecimiento y a estar listas para ganar cuando vuelvan los buenos tiempos (Gulati *et al.*, 2010).

Los estudios suelen proporcionar datos descriptivos sobre las adaptaciones de las empresas a las condiciones de las crisis, sin embargo, existe poca información sobre las motivaciones de los ajustes especiales implementados, las condiciones que permiten o limitan tales adaptaciones, o el impacto en el desempeño (Shama, 1993; Cooke, 2002; Kitching *et al.*, 2009).

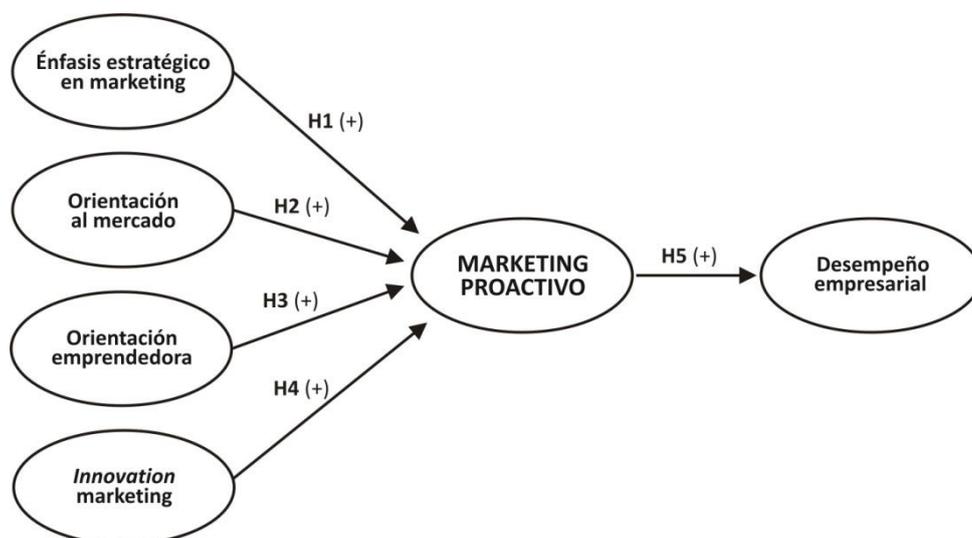
En este apartado se indagó sobre la respuesta estratégica de las empresas en períodos de crisis, además, se adaptaron y ampliaron las teorías actuales sobre estrategia y marketing que han estudiado la forma en la cual el entorno influye en el comportamiento y desempeño de la empresa. Las hipótesis se centran fundamentalmente en que el marketing proactivo puede incidir positivamente el desempeño de la empresa durante una crisis.

Este capítulo comienza con el desarrollo del marco conceptual y las hipótesis. Posteriormente se presenta la metodología de la investigación. Utilizando datos de 172 directores de marketing de empresas españolas, este apartado utiliza el análisis factorial confirmatorio y modelos de ecuaciones estructurales para probar empíricamente el modelo conceptual que incluye unas capacidades organizativas- antecedentes del marketing proactivo, y sus efectos en el desempeño empresarial. Se concluye con una discusión de los resultados observados.

### 3.2. Modelo conceptual e Hipótesis

Con base en la revisión de la literatura y la investigación cualitativa anterior, se propone un modelo conceptual en el que se identifican los efectos del énfasis estratégico en marketing, la orientación al mercado, la orientación emprendedora, la innovación en marketing como antecedentes de la respuesta proactiva de marketing en períodos de crisis y el vínculo de esta respuesta con el desempeño de la empresa. La Figura 6 resume el modelo conceptual propuesto.

Figura 6. Modelo propuesto



#### 3.2.1. Énfasis estratégico en marketing

Las empresas con énfasis estratégico en marketing reconocen las amenazas y oportunidades que presentan las recesiones, y responden con medidas destinadas a captar más cuota de mercado (O'Malley *et al.*, 2011). En efecto, mientras que sus rivales optan por la conservación de recursos, los gerentes que toman una decisión estratégica para mejorar el desempeño de su empresa, logran resultados más favorables a través del incremento de las actividades de marketing (Williams, 2007). Se trata de dar respuestas estratégicas encaminadas a aumentar la cuota de mercado y la fuerza de ventas, reforzar al servicio al cliente, impulsar el I+D y la innovación de productos, mejorar las comunicaciones de marketing y la introducción de nuevos productos (Köksal y Özgül, 2007; Pearce y Michael, 1997; Roberts, 2003).

De esta forma el énfasis estratégico en marketing dota a la empresa de los medios para adaptarse a los cambios del mercado. Los ajustes que puedan derivarse de las turbulencias del entorno, gracias a este recurso estratégico, determinan las posibilidades de supervivencia de la empresa y explican un desempeño económico relativo o superior (Helfat, 2007). Cabe señalar que casi

siempre las actividades de marketing son aún más importantes durante los períodos de crisis que en tiempos de prosperidad (O'Malley *et al.*, 2011).

Es por ello que en las empresas con un alto énfasis estratégico en marketing, los directivos de las distintas áreas valoran el proceso a través del cual las inversiones en marketing contribuyen a alcanzar un desempeño superior y proporcionan una ventaja competitiva (Srinivasan *et al.*, 2005). Cada vez más el marketing es visto como un conjunto de valores y procesos en los cuales participan todas las áreas de la empresa, y menos entendido como una función específica (Moorman y Rust, 1999), por lo que se convierte en tarea de todos, aumentando su influencia al interior de la organización (Greysen, 1997). En definitiva, "el marketing es todo y todo es marketing" (McKenna, 1991).

En efecto, las empresas que tienen énfasis estratégico en marketing pueden creer que la mejor forma para garantizar su desempeño en medio de un entorno de crisis, es través de una respuesta ofensiva (Hoadley *et al.*, 2009) que permita capitalizar la percepción de la crisis como una oportunidad con verdaderos beneficios en el corto y largo plazo (Piercy *et al.*, 2010). Además, el marketing proactivo puede ser una forma para que las empresas transformen la adversidad de una crisis en una ventaja, percibiendo que tienen el control de la situación y de los resultados y continúen invirtiendo. Por lo tanto,

**H1: Mientras más fuerte sea el énfasis estratégico en marketing de una empresa, mayor será el marketing proactivo en una crisis.**

### **3.2.2. Orientación al mercado**

Las capacidades dinámicas, como la orientación al mercado (OM) y la orientación emprendedora (OE), permiten a las empresas integrar, construir y reconfigurar las competencias y adecuarlas a los cambios del mercado (Teece *et al.*, 1997) para obtener un mejor desempeño. Una fuerte OM se caracteriza por la disposición a ofrecer un valor superior a los clientes (Slater y Narver, 1994), un alto grado de interacción con los clientes y la competencia, además de otorgar al área de marketing importancia en la jerarquía y estrategia de la empresa (Day, 1994; Kohli y Jaworski, 1990). En suma, la crisis requiere de un programa de marketing agresivo y bien elaborado para contrarrestar el pesimismo atribuido a los tiempos difíciles (Piercy *et al.*, 2010).

La heterogeneidad de los recursos entre las empresas explica sus diferencias comparativas y ventajas competitivas en el mercado. En entornos de alta turbulencia como las crisis, las capacidades dinámicas dependen más de información en tiempo real, relaciones interfuncionales y una comunicación intensa entre los involucrados en el proceso con el mercado externo

(Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2007), comportamientos considerados como el centro de las actividades orientadas al mercado.

Las empresas orientadas al mercado son capaces de retener mejor a los clientes (Narver *et al.*, 1998) debido a la capacidad de aprendizaje sobre sus expectativas y necesidades, lo que permite un mejor desempeño en el largo plazo, especialmente en períodos de turbulencia - como las crisis - en los que las preferencias de los clientes están cambiando constantemente (Kumar *et al.*, 2011).

Sin embargo, esta característica de la cultura organizativa no es sólo una cuestión de información y aprendizaje acerca de la red en la que se incorpora a la empresa, es también la disposición para organizar y diseñar estrategias basadas en decisiones de ajuste en relación con los conocimientos específicos sobre la evolución de la demanda y las condiciones de suministro, a partir de las consultas y negociaciones con clientes importantes, proveedores y otros actores de la red (Mattsson, 2009).

En los ajustes también se incluyen el aumento de recursos para aprovechar las oportunidades que se generan en la crisis, por ejemplo, la adquisición de nuevos recursos a bajo coste o el desarrollo de nuevos productos previendo un futuro repunte. Las empresas también pueden aumentar los recursos para estimular la demanda, tales como los presupuestos de promoción o actividades de fuerza de ventas. Todas estas acciones deben considerar un período más extenso que el afectado por la crisis. Su horizonte temporal se extiende en el futuro y también en el pasado (Mattsson, 2009).

La orientación al mercado, que representa en toda la organización la capacidad de respuesta a la información de mercado (Kohli y Jaworski, 1990), contribuye a entender los grandes cambios en las condiciones económicas causados por las crisis.

La respuesta estratégica de la empresa orientada al mercado estará determinada por la percepción de la crisis como una amenaza o una oportunidad. De esta forma, los resultados inmediatos en el desempeño de una empresa, al inicio de la crisis, pueden influir en las actitudes de riesgo intrínsecas a las decisiones estratégicas de la alta dirección (Latham y Braun, 2011). En este tipo de entornos de alta turbulencia, los directivos pueden responder de dos formas distintas (Latham y Braun, 2008). Por una parte, la incertidumbre en el entorno y la gestión de riesgos establecida por la empresa inhibe la toma de nuevos riesgos, reduciendo el cambio organizacional y la adaptación (Staw *et al.*, 1981). Por otra, cuando los gerentes se enfrentan a una amenaza externa, tienden a desviar su atención hacia la eficiencia, centrando todos sus esfuerzos en el ajuste presupuestario, la reducción de costes y una mayor rendición de cuentas con la finalidad de prepararse para lo peor (Latham, 2009).

Una revisión de la literatura sobre la orientación al mercado sugiere que la incertidumbre del entorno influirá en la forma como se gestionan las percepciones del nivel deseado de la orientación al mercado (Slater y Narver, 1994; Kirca *et al.*, 2005). Cuando hay una alta turbulencia en el mercado, es necesario un alto nivel de orientación al mercado para ayudar a las empresas a entender los cambios en las preferencias de los clientes, el diseño de estrategias adecuadas de segmentación, y crear nuevos programas de marketing que se adapten a los nuevos escenarios (Grewal y Tansuhaj, 2001; Subramanian y Gopalakrishna, 2001)

La importancia de las variables ambientales en el nivel deseado de orientación al mercado está acentuada por el impacto sobre la inestabilidad del entorno en la empresa, que surge debido a cambios no anticipados en preferencias de los consumidores o actividades de la competencia derivados de la situación única de crisis económica y financiera. Estos cambios incrementan la importancia de las habilidades de adaptación, dado que la falta de adaptación pone en riesgo la pérdida de clientes actuales y una disminución de la capacidad de aprovechar las nuevas oportunidades (Lusch y Luczniak, 1987).

Considerando cada uno de los aspectos mencionados, la orientación al mercado capta el aprendizaje del entorno por parte de empresa obteniendo beneficios (Slater y Narver, 1995), y por lo tanto sirve como catalizador para el marketing proactivo en medio de la crisis, ya que abre a la firma a las nuevas necesidades de los clientes y los nuevos procesos de negocio, al percibir las oportunidades y aprovecharlas. Por lo tanto,

**H2: Mientras mayor sea la orientación al mercado de una empresa, mayor será el marketing proactivo en una crisis.**

### **3.2.3. Orientación Emprendedora**

La Orientación Emprendedora (OE) determina la forma mediante la cual las empresas identifican nuevas oportunidades y responden a los cambios en el medio ambiente para lograr resultados exitosos en los negocios. Está asociada con la dirección estratégica de la empresa, y se relaciona con la innovación en producto o proceso, la propensión al riesgo y la proactividad (Lumpkin y Dess, 1996).

La orientación emprendedora se refiere a la orientación estratégica en cuanto a estilos de toma de decisiones, métodos y prácticas (Lumpkin y Dess, 1996; Chow, 2006), teniendo en cuenta aspectos como la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos en condiciones de incertidumbre (Covin y Slevin, 1989).

Para Rauch *et al.* (2009), en una empresa la capacidad de innovación hace referencia a la predisposición a ser creativo a través de nuevos productos o servicios, así como el liderazgo

tecnológico a través de I+D en nuevos procesos. En tiempos de turbulencia, como los que se padecen durante una crisis económica, se necesita de la innovación para resistir los vientos de la destrucción creativa (Danneels, 2002; Schumpeter, 1950) y de proactividad, una capacidad que permite anticiparse y actuar ante los cambios del entorno para generar una ventaja competitiva (Covin y Slevin, 1989).

De las empresas que invierten en una orientación emprendedora se puede esperar que mantengan e incluso mejoren su desempeño en condiciones de alta turbulencia del mercado, por su capacidad de reacción ante los constantes cambios que tienen lugar en el entorno mediante la exploración y explotación de nuevas oportunidades (Kraus *et al.*, 2012; Hughes *et al.*, 2007; Hughes y Morgan, 2007). Mientras que aquellas que no invierten, no logran beneficiarse de las condiciones cambiantes al no disponer de la capacidad para reconfigurar sus recursos y conocimientos (Wiklund y Shepherd 2005).

A la vista de las turbulencias ocasionadas por un mercado complejo, las habilidades asociadas con una igualdad de oportunidades, además de capacidades como: manejar la incertidumbre, innovar para satisfacer las nuevas oportunidades y amenazas, anticipar la dirección y naturaleza de los cambios en los mercados, tolerar el riesgo; podrían llevar a los responsables de una empresa con alta orientación emprendedora a reformular e interpretar los acontecimientos enmarcados en el contexto de crisis como una oportunidad para plantear otro modelo de negocio, crecer e innovar (Kraus *et al.*, 2012).

En suma, las empresas con una cultura emprendedora disponen de una mayor inclinación a asumir riesgos y apoyar el cambio. Es probable que perciban la crisis como una oportunidad de obtener una ventaja sobre sus competidores, además de un buen desempeño en ambientes hostiles e inciertos por su adaptación a las condiciones existentes (Covin y Slevin, 1989).

Tanto el estudio de American Business Press<sup>14</sup> publicado en 1979, como el de McGraw-Hill Research,<sup>15</sup> sugieren que las empresas que invierten en las recesiones obtienen beneficios significativos. La historia ha demostrado este comportamiento (ABM, 2010). La cultura u orientación emprendedora, permite a la organización dar una respuesta más dinámica a la crisis que genere valor, no sólo en cuanto a la velocidad con la que una empresa puede reconocer una transformación o una oportunidad, sino también aquella con la que ejecuta su respuesta (Ernst & Young, 2010).

Estas empresas que perciben las crisis como oportunidades para invertir, innovar y expandirse hacia nuevos mercados con el fin de lograr o ampliar una ventaja competitiva durante estos

---

<sup>14</sup> Para mayor información véase ABP\_1979\_ "How Advertising in Recession Periods Affects Sales".

<sup>15</sup> Fue publicado como *Laboratory of Advertising Performance Report 5262 de McGraw Hill Laboratory of Advertising Performance* y analizó el desempeño de 600 empresas durante la recesión de 1980 a 1981.

períodos, e incluso en la post-crisis (Wan y Yiu, 2009; Kitching *et al.*, 2009), aumentan la cuota de mercado, expulsan a los competidores más débiles, y consolidan su posición de mercado (Sull, 2009). Por lo tanto,

**H3: Mientras mayor sea la orientación emprendedora de una empresa, mayor será el marketing proactivo en una crisis.**

#### **3.2.4. Innovation marketing**

El significado de la palabra innovación se ha transformado en los últimos treinta años, pasando de proceso o introducción del cambio en sus inicios, a incluir actualmente términos como creatividad, éxito, rentabilidad y satisfacción del cliente (O'Dwyer *et al.*, 2009). La capacidad de innovar es una capacidad dinámica que distingue a las empresas que superan a su contraparte (Danneels, 2002), siendo un mecanismo clave para el crecimiento y la renovación (Lawson y Samson, 2001), aspectos indispensables en tiempos de turbulencia. Por su parte, la capacidad de innovación de marketing ayuda a desarrollar y mantener una ventaja competitiva, permitiendo que una empresa funcione mejor y sobreviva en una crisis económica (Naidoo, 2010).

La innovación está inmersa en el marketing. Se caracteriza por la búsqueda de soluciones creativas, novedosas o inusuales a los problemas y necesidades, pasando por el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos (O'Dwyer *et al.*, 2009). Así, los componentes básicos de la innovación en marketing son la novedad, la exclusividad y la no convencionalidad (Cooper, 1999; Cumming, 1998).

La innovación en marketing puede representar una estrategia atractiva por su relativa accesibilidad para intentar revertir el declive de las ventas (Shergill y Nargundkar, 2005). Su lógica radica en el crecimiento de las ventas, cambiando la demanda del consumidor, de elástica a segmentos del mercado más inelásticos, ofreciendo un mayor valor - actual o percibido- al consumidor (Danneels, 2002).

Naidoo (2010) define innovación como la capacidad de la empresa para desarrollar y sostener las dotaciones de activos estratégicos que les proporcionan una fuente de ventaja competitiva, sin los cuales sus actuaciones tienden a converger hacia el equilibrio perfecto en los mercados competitivos. En otras palabras, es un mecanismo mediante el cual las empresas garantizan que los activos estratégicos sean difíciles de imitar (Hamel, 2000).

En este sentido, Jiménez y Sáenz (2006) indican que la innovación es una capacidad fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse y competir en entornos turbulentos, porque facilita a la empresa cambiar sus productos y procesos más rápido que los competidores, logrando una mayor rentabilidad y mayores posibilidades de supervivencia.

Las empresas con una orientación proactiva hacia el mercado tienen competencias distintivas en la planificación de mercado, en la asignación de recursos de marketing y, en general, más control que aquellas que deciden esperar y ver. Así, las empresas innovadoras dedican significativos recursos a sus actividades de marketing, mientras que otras empresas deciden centrarse más en la reducción de costes en lugar de desarrollar su capacidad crítica innovadora (Nath *et al.*, 2010). Por lo tanto,

**H4. Mientras mayor sea la innovación en marketing de una empresa, mayor será el marketing proactivo en una crisis.**

### **3.2.5. Marketing proactivo - Desempeño empresarial**

La proactividad es una respuesta a las oportunidades que sugiere una perspectiva de futuro, característica de un líder de mercado que tiene la visión para actuar en previsión de la demanda futura y la forma del entorno (Lumpkin y Dess, 2001; Lumpkin y Dess, 1996; Slater y Narver, 1995). Las organizaciones proactivas manipulan o crean nuevos entornos para lograr sus objetivos (Bourgeois III, 1984; Lumpkin y Dess, 2001; Hughes y Morgan, 2007).

Para muchas empresas un entorno turbulento como la crisis puede considerarse como una amenaza, pero para algunas es el momento propicio para aprovechar las oportunidades (Kunc y Bhandari, 2011), ya sea para mantener su ventaja competitiva o para ganar una completamente nueva, por ejemplo a través de la compra de un competidor o proveedor (Wan y Yiu, 2009). Siguiendo a Srinivasan *et al.* (2005), el marketing proactivo se define a partir de la percepción de la crisis como una oportunidad por parte de la empresas, desarrollando una respuesta de marketing para aprovecharla. En entornos hostiles, una postura estratégica proactiva tiene como resultado un desempeño superior (Covin y Slevin, 1989).

La función principal de la estrategia de marketing es lograr una ventaja competitiva (Slater y Olson, 2000; El-Ansary, 2006), así que una respuesta de marketing proactivo en momentos de crisis, puede proporcionar una ventaja competitiva, teniendo en cuenta que otras empresas están enfocando su estrategia hacia los recortes y no invirtiendo (Quelch, 2009; Tellis y Tellis, 2009). Srinivasan *et al.* (2005) sugieren que estas empresas son diferentes porque disponen de un comportamiento estratégico de marketing proactivo, integrado por dos fases: la percepción de la crisis como una oportunidad y la respuesta ofensiva de marketing.

Las empresas que ven la crisis como una oportunidad tienen el control de la situación y de sus posibles resultados y por lo tanto continúan invirtiendo durante la crisis (Deleersnyder *et al.*, 2009) Las que tienen una percepción de amenaza, al no tener bajo control las condiciones del entorno, responden con la conservación de recursos, especialmente en los presupuestos destinados a marketing e innovación (O'Malley *et al.*, 2011; Brown *et al.*, 2005).

Por su parte, una respuesta ofensiva de marketing es el resultado de un programa que integra tanto el alcance como la velocidad con la cual la empresa destina los recursos de marketing, mejorando su ventaja competitiva. Se trata de definir y ejecutar la estrategia que permita capitalizar la oportunidad percibida del entorno. Este tipo de acción estratégica ha reportado un alto desempeño en las empresas proactivas debido a su capacidad de respuesta a las señales del mercado (Day y Wensley, 1988; Bruton *et al.*, 2003; Wright *et al.*, 2005; Hughes y Morgan, 2007).

Una respuesta proactiva de marketing en una crisis significa apostar por las actividades de marketing como estrategia de posicionamiento en el mercado, en pro de conquistar y retener a los clientes (Kamber, 2002; Tellis y Tellis, 2009; Köksal y Özgül, 2007). La presencia permanente en la mente del consumidor, a través de la publicidad por ejemplo, envía una señal de tranquilidad y confianza a los clientes por parte de la empresa, al dar muestras de su capacidad de resistencia a las situaciones del entorno, además de proporcionar un incentivo para que los clientes potenciales cambien las marcas o empresas que consideran débiles (Roberts, 2003). De ahí que las empresas que deciden aumentar y mejorar las actividades de marketing, tales como I+D, la introducción de nuevos productos y servicios al cliente, entre otras, logran un mayor crecimiento en el desempeño, frente a las que optan por recortar el gasto en respuesta a la crisis (Dobbs *et al.*, 2002; Roberts, 2003). Por lo tanto:

**H5. Cuanto mayor sea el marketing proactivo de una empresa en una crisis, mayor será su desempeño.**

### **3.2.6. Desempeño empresarial**

Diversos estudios sostienen que las empresas que se adaptan a las condiciones establecidas por la crisis mediante la implementación de estrategias centradas en la inversión, logran niveles más altos de desempeño (Pearce II y Michael 1997; Roberts, 2003; Srinivasan *et al.*, 2005; Pearce II y Michael 2006; Picard y Rimmer, 1999; Chou y Chen, 2004).

Por su parte, el meta-análisis realizado por O'Malley *et al.* (2011) concluye que la inversión en actividades de marketing tienen un impacto directo en el éxito de una empresa en períodos de crisis. En concreto, la inversión en actividades de marketing se asocia fuertemente con el valor del accionista, la lealtad del cliente y la rentabilidad superior a largo plazo. Esta reacción proactiva logra mayores beneficios, sobre todo si sus competidores no responden porque están a la defensiva, reduciendo inversión.

Los resultados del desempeño se dan por los éxitos en el mercado o cuando se logran mejores posiciones en el mismo (Day y Wensley, 1988). Un concepto más amplio de desempeño incluye medidas financieras y no financieras, que ayudan a los directores de marketing a comprender

por completo las consecuencias del desempeño de sus estrategias (Varadarajan y Jayachandran, 1999; Morgan, 2012). En este trabajo se incluyen las dos formas de desempeño, tomando como constructo el “desempeño empresarial”, usado para hacer referencia tanto a los resultados financieros como a los del mercado. El desempeño financiero, se refiere a las medidas financieras, tales como el margen de beneficio y retorno de la inversión, mientras que el desempeño del mercado implica medidas como la cuota de mercado y volumen de ventas (Hooley *et al.*, 2005). Además, un desempeño superior del mercado generalmente representa un desempeño financiero superior (Hooley *et al.*, 2001).

Para muchas empresas este entorno de turbulencia y de crisis puede parecer como una amenaza, pero para algunas es el momento de aprovechar las oportunidades (Kunc y Bhandari, 2011). Una respuesta proactiva de marketing, especialmente cuando otras empresas están reduciendo su inversión, puede proporcionar una ventaja competitiva a la dinámica de las empresas (Hughes y Morgan, 2007; Burgers, 2009) ayudando a obtener resultados en el mercado superiores (Srinivasan *et al.*, 2005). Las organizaciones no sólo envían un mensaje tranquilizador y de confianza a los clientes, sino que también las crisis presionan a la baja los precios de los activos porque los insumos se pueden obtener a precios que facilitan una producción rentable, además de la oferta, hechos que deben permitir una mejora en el desempeño (Dyson *et al.*, 2007).

### **3.3. Metodología**

#### **3.3.1. Muestra y procedimiento**

En el estudio cualitativo anterior, se realizaron entrevistas de campo a directores de marketing en seis organizaciones de diferentes sectores. Éste ayudó a entender el dominio del marketing proactivo y a desarrollar los criterios para las medidas consideradas en este capítulo. Teniendo en cuenta que el trabajo se enfocó a las actividades de marketing de las empresas españolas en una crisis, se utilizó a los altos ejecutivos de marketing como informantes clave.

A través de LinkedIn, el líder mundial de redes sociales profesionales en Internet, se invitó y añadió a directores de marketing españoles para ser parte de la red, proceso que se llevó a cabo entre los meses de enero y octubre de 2011. Para dirigirse a las personas e invitarlas a hacer parte de la red, se usaron los contactos personales, contactos de segundo nivel a quienes se podía invitar directamente a hacer parte de la red y a través de grupos especializados en LinkedIn donde se encontraban los potenciales encuestados, tales como "Directivos de España", "Marketing Executives de Barcelona" y "Directivos y Dirigentes".

Un total de 490 contactos estaban relacionados con el perfil en su momento, lo que hizo posible comunicarse con las personas indicadas de manera directa a través de la plataforma de

LinkedIn, evitando intermediarios. Se envió un mensaje en la red social indicando la existencia y el objetivo de la investigación académica. A través de la plataforma de encuestas web Survey Monkey se recogieron las respuestas, recibiendo 258 respuestas (52% del total de los potenciales encuestados) en un período de veinte días, de las cuales 172 encuestas estaban completas, lo que significa una tasa de respuesta efectiva del 36%.

### **3.3.2. Medidas y escalas de fiabilidad**

A partir del análisis de la literatura existente y de los elementos generados por la investigación cualitativa realizada anteriormente, se determinaron las diferentes escalas a utilizar en este capítulo. Para su medición se usaron escalas en formato Likert de siete puntos, donde los entrevistados valoraban, según su opinión, teniendo en cuenta los extremos “Totalmente de acuerdo, totalmente en desacuerdo”, “Mucho mejor, mucho peor”, “Mucho, muy poco” (ver Anexo 3).

Las preguntas de la encuesta fueron realizadas en medio de un período de crisis, entre septiembre y octubre de 2011. Este enfoque temporal se presenta con el fin de asegurar que el modelo conceptual propuesto se pueda evaluar en relación con las actividades de marketing realizadas durante la crisis, en lugar de las actividades que se llevaban a cabo antes o después de la crisis.

Para el *énfasis estratégico en el marketing* (ENFMKTG) se utilizó una escala de cuatro ítems de Srinivasan *et al.* (2005), con el fin de diferenciar la estrategia de marketing establecida por la empresa. Para la *Orientación al Mercado* (OM) se utilizó una adaptación de la escala MKATOR de Narver y Slater (1990), que consta de tres sub-escalas que reflejan el comportamiento de los componentes de orientación al cliente, orientación a la competencia y la coordinación inter-funcional. Para la *Orientación Emprendedora* (OE) se utilizó la escala Covin y Slevin (1989), que mide la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos en la empresa.

Para la *innovación en marketing* (INNV-MKTG) se usó una escala de siete ítems adaptada de Naidoo (2010). El *marketing proactivo* (PROACT) se midió utilizando una escala de nueve puntos propuesta por Srinivasan *et al.* (2005). Tres de los nueve ítems se refieren a la percepción de la crisis como una oportunidad y los otros seis se refieren a la respuesta ofensiva de marketing. Para medir el *desempeño de la empresa* (DE), se adoptó el constructo propuesto por Hooley *et al.* (2005), que consiste en las sub-escalas de desempeño de clientes, desempeño del mercado y desempeño financiero. En el Anexo C se muestran los ítems de las diferentes escalas utilizadas.

Con el fin de ajustar los constructos utilizados, se realizó un análisis factorial exploratorio, para luego realizar un análisis de fiabilidad, usando el programa SPSS. Tras la exclusión de algunas

variables según los resultados del análisis factorial exploratorio (aquellas que tenían valores propios muy bajos), se calculó el alfa de Cronbach (que mide la consistencia interna de una escala) para cada constructo. Para los sub-constructos de Orientación al Mercado (OM) se obtuvieron los coeficientes de 0.918 (orientación al cliente), 0.850 (orientación a la competencia) y 0.885 (orientación inter-funcional). Para el énfasis estratégico en marketing (ENFMKTG) se obtuvo un coeficiente de 0.837, para la orientación emprendedora (OE) de 0.758, para el constructo de la innovación en marketing (INNV-MKTG) fue de 0.854, para marketing proactivo (PROACT) de 0.850 y para los sub-constructos de desempeño (DE), se obtuvieron valores de 0.873 para el desempeño de los clientes, 0.952 para el desempeño del mercado y 0.935 para el desempeño financiero. Un valor inferior a 0.70 muestra una baja consistencia interna de la escala (Peterson, 1994), por lo que se recomienda que lo exceda (Nunnally, 1978), de ahí que los resultados sean calificados como satisfactorios y que cada constructo realmente mide lo que se desea.

Antes de probar las hipótesis a través del modelo de Ecuaciones estructurales, se procedió a realizar el análisis de validez convergente y discriminante para cada constructo, con el fin de determinar que cada constructo mida lo que se desea que mida (validez convergente) y que sea diferente a los otros constructos (validez discriminante). Este análisis se realizó a partir de los indicadores de fiabilidad compuesta (*Composite Reliability* - CR), la varianza media extraída (*Average Variance Extracted* - AVE), la máxima varianza compartida al cuadrado (*Maximum Shared Squared Variance* - MSV), y el promedio de la varianza compartida al cuadrado (*Average Shared Squared Variance* - ASV), según Hair *et al.* (2010). Los criterios sugeridos para evaluar la validez convergente son:  $CR > AVE$  y  $AVE > 0.5$ , y para la validez discriminante:  $MSV < AVE$  y  $ASV < AVE$ . En la Tabla 6 se presentan los resultados, que indican que los seis constructos obtienen niveles satisfactorios de validez convergente y validez discriminante.

**Tabla 6. Análisis de validez convergente y discriminante**

	MSV	ASV	Fiabilidad	Validez Convergente		Validez Discriminante	
			CR > 0,7	CR > (AVE)	AVE > 0.5	MSV < AVE	ASV < AVE
Énfasis Marketing	0,524176	0,292212	0,855622413	0,191591079	0,66403133	-0,139855333	-0,371819233
Orientación Cliente	0,514089	0,324416	0,922813086	0,216502286	0,7063108	-0,1922218	-0,3818944
Orientación Competencia	0,652864	0,364864	0,852290457	0,192853124	0,65943733	-0,006573333	-0,294573533
Orientación Interfuncional	0,652864	0,340883	0,888798857	0,220602607	0,66819625	-0,01533225	-0,32731345
Marketing Proactivo	0,524176	0,340662	0,912320726	0,276309893	0,63601083	-0,111834833	-0,295349133
Orientación Emprendedora	0,519841	0,250485	0,782832903	0,236924236	0,54590867	-0,026067667	-0,295423267
<i>Innovation</i> Marketing	0,525625	0,369785	0,861314946	0,184532946	0,676782	-0,151157	-0,3069972
Desempeño Cliente	0,505521	0,250867	0,877785583	0,172274583	0,705511	-0,19999	-0,4546442
Desempeño Mercado	0,648025	0,271669	0,952333123	0,082857457	0,86947567	-0,221450667	-0,597807067
Desempeño Financiero	0,648025	0,244012	0,936769651	0,104455651	0,832314	-0,184289	-0,588302

En cuanto a la validez discriminante, el 95% de los intervalos de confianza de la correlación entre los constructos están muy por debajo de 1.00 ( $p < 0,05$ ). El AVE de los constructos supera las correlaciones al cuadrado entre cada uno de ellos y entre todos ellos excediendo el valor de 0,50. Por lo tanto, las condiciones de validez convergente y discriminante son satisfactorias, lo que indica que los constructos que integran el modelo se miden de forma fiable y están bien discriminados.

### 3.3.3. Especificación del modelo y estimación

En este capítulo se utilizó un Modelo de Ecuaciones Estructurales (*Structural Equation Modeling - SEM*), una combinación de Análisis Factorial y Regresiones Múltiples. Esta técnica es considerada como una importante herramienta metodológica tanto para académicos como para profesionales de diferentes áreas, en especial el marketing (Kline, 2004; Marcoulides y Schumacker, 1996), ya que permite analizar las relaciones entre las variables observadas y no observadas o constructos (Schreiber *et al.*, 2010). La Figura 7 muestra el modelo probado empíricamente.

Mediante el uso del software AMOS v.18, se procesaron los datos mediante un modelo de ecuaciones estructurales. A continuación se mencionan los resultados de los principales indicadores de ajuste del modelo. El primer indicador a analizar para determinar la calidad del ajuste del modelo, es el de la Chi cuadrada, y especialmente el indicador que la divide por los grados de libertad. Así, con una  $\chi^2 = 1197,448$ , con 575 grados de libertad (*df*), se obtiene el índice de  $\chi^2/df = 2,083$  ( $p < ,001$ ). Para que exista un ajuste razonable del modelo, este indicador debe ser inferior a 3.0 ( $\chi^2/df \leq 3$ ) (Kline, 2004), lo que indica que hay un ajuste bueno del modelo.

El Índice de Ajuste Comparativo (CFI - *Comparative Fit Index*) de 0.88, que representa la relación entre la discrepancia del modelo propuesto con relación al modelo de independencia, indica un ajuste aceptable del modelo, puesto que se espera que esté cercano al valor de 0,9. Sin embargo, autores como Bentler y Bonett (1980) mencionan que debe superarse este valor para que el ajuste del modelo sea positivo.

Por otro lado, el Índice de bondad del ajuste (GFI - *Goodness of Fit Index*), que explica cómo se ajusta de bien los datos con el modelo teórico propuesto, con un valor de 0.71 no es del todo satisfactorio, pues igualmente se espera que sea superior a 0.9. Sin embargo, cuando existen un gran número de grados de libertad (575) en comparación con el tamaño de la muestra (172), el GFI tiende a tener un sesgo a la baja (Iacobucci, 2010; Barrett, 2007; Sharma *et al.*, 2005).

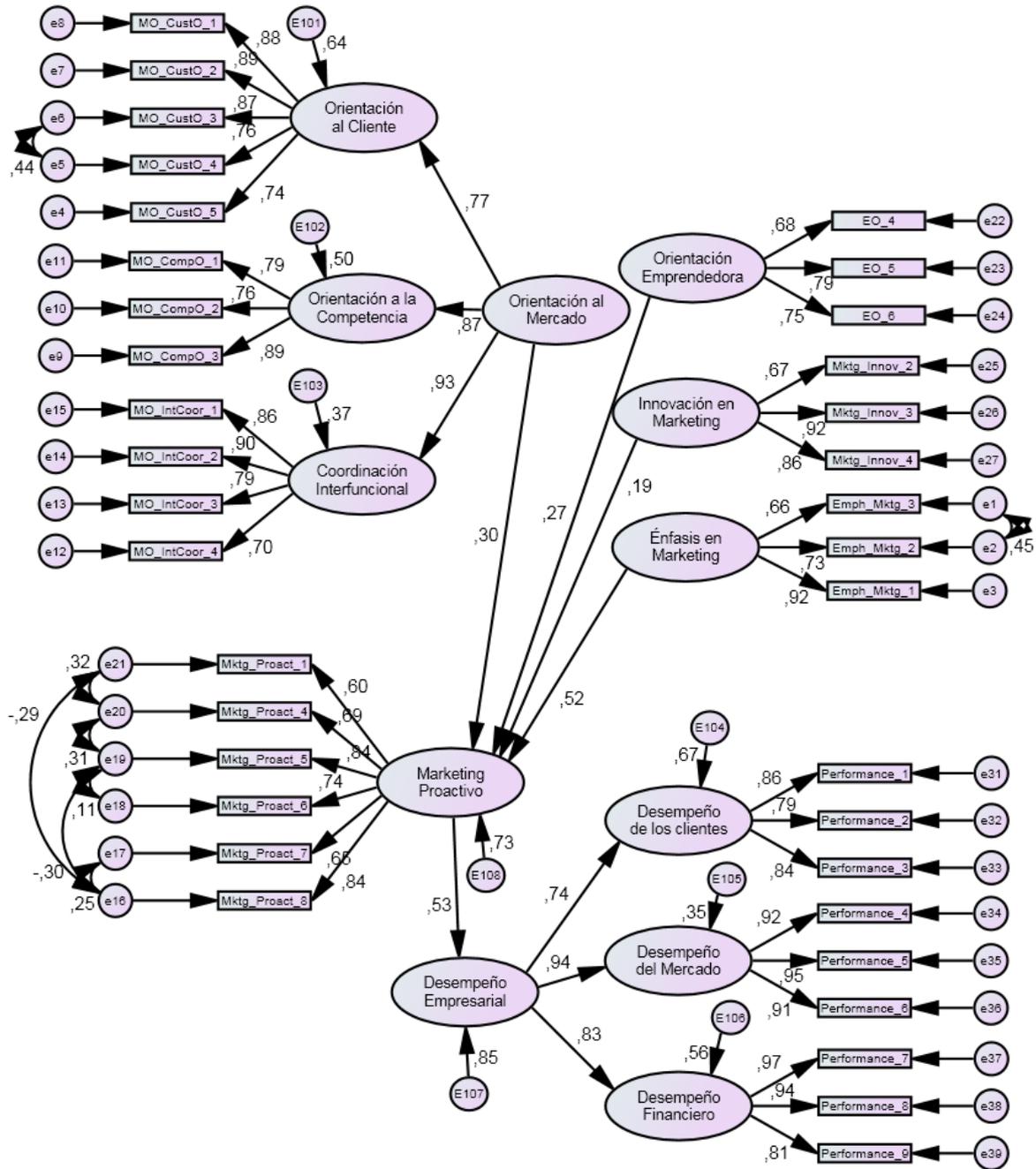
El índice de Promedio de los residuales estandarizados (RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*), que evalúa el nivel de discrepancia entre el modelo y los datos en la población, tiene un valor de 0,08 que está ligeramente por encima de lo recomendado (0.07) (Steiger, 2007). Pero el ajuste del índice RMSEA también tiende a empeorar por los mismos factores, tamaño de la muestra y los grados de libertad, especialmente cuando se trabaja con muestras inferiores a  $N < 250$  (Fan y Sivo, 2005; Kenny y McCoach, 2003).

Finalmente, la muestra obtenida tiene el tamaño mínimo requerido para aceptar un nivel de significancia de 0,01. De hecho, el índice de N Hoelter crítico para este nivel de significancia, con los grados de libertad y el valor de la Chi cuadrada mencionados, es de 168, lo que indica que se cumple con este requisito, puesto que el tamaño de la muestra mínimo para este propósito es inferior al tamaño de muestra con el que se evaluó el modelo, de 172 (Hoelter, 1983).

En general los datos proporcionan un ajuste aceptable del modelo propuesto con los datos obtenidos, aunque pueden ser mejorados mediante una revisión del modelo propuesto inicialmente, tal como se hará posteriormente.

Luego de procesar el modelo en el software AMOS, se obtienen los estimados estandarizados de cada una de las relaciones propuestas. En la figura 7 se muestra el modelo de ecuaciones estructurales estimado.

Figura 7. Modelo Ecuaciones Estructurales con estimados estandarizados.



### 3.4. Validación de las hipótesis del modelo propuesto

Se confirman, con distintos niveles de significancia, los principales efectos de los antecedentes de la respuesta proactiva de marketing durante una crisis económica y financiera. Con respecto a los principales efectos en las hipótesis H1, H2 y H3 respectivamente, existe un efecto positivo del énfasis estratégico en marketing ( $b = 0,577$ ;  $p < 0,001$ ), orientación al mercado ( $b = 0,306$ ;

p<0,001) y la orientación emprendedora (b= 0,285; p<0,001) en el marketing proactivo. Con respecto a la hipótesis H4, se confirma la relación positiva entre la Innovación en Marketing y el Marketing Proactivo (b=0,204), aunque se puede confirmar a un nivel de significancia p<0.008. Por último, la hipótesis H5, los resultados apoyan un efecto positivo del marketing proactivo en el desempeño de la empresa durante la crisis (b=0,446; p<0,001). La Tabla 7 presenta un resumen de los resultados obtenidos.

**Tabla 7. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales.**

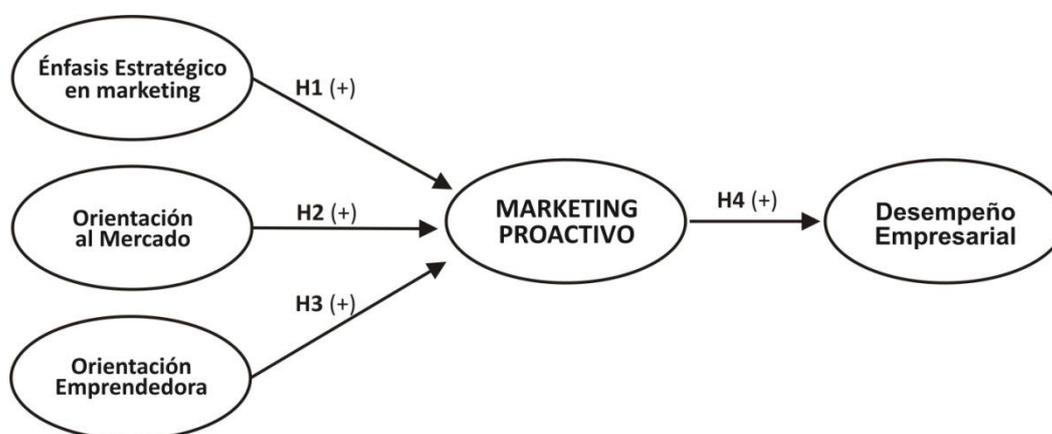
Relación			Estimado	S.E.	P	Resultados de las Hipótesis
Marketing Proactivo	<---	Énfasis en Marketing	,577	,098	***	H1 - Confirmada
Marketing Proactivo	<---	Orientación al Mercado	,306	,078	***	H2 - Confirmada
Marketing Proactivo	<---	Orientación Emprendedora	,285	,083	***	H3 - Confirmada
Marketing Proactivo	<---	Innovación en Marketing	,204	,077	,008	H4 - Confirmada
Desempeño Empresarial	<---	Marketing Proactivo	,446	,074	***	H5 - Confirmada

Notas: \*\*\* p< 0,001; S.E.: Error estándar.

### 3.5. Ajuste del modelo

Buscando un mejor ajuste del modelo inicialmente propuesto, dado que algunos índices de ajuste no son del todo satisfactorios, y que una de las hipótesis sólo se podía confirmar a un nivel de significancia de 0.008, se decidió evaluar el modelo inicialmente propuesto, con el fin de obtener un mejor ajuste y resultados más contundentes estadísticamente. La Figura 8 muestra el modelo ajustado.

Figura 8. Modelo ajustado.



Con el objetivo de identificar qué constructo sería el mejor candidato a eliminar del modelo, se analizaron los pesos estandarizados estimados de la regresión que genera el análisis de ecuaciones estructurales realizado en AMOS. En la Tabla 8 se muestran los pesos estandarizados de la regresión para el modelo inicial propuesto.

**Tabla 8. Pesos estandarizados de la regresión del modelo propuesto.**

			<b>Estimado</b>
Marketing Proactivo	<---	Énfasis en Marketing	,520
Marketing Proactivo	<---	Orientación al Mercado	,297
Marketing Proactivo	<---	Orientación Emprendedora	,267
<b>Marketing Proactivo</b>	<---	<b>Innovación en Marketing</b>	<b>,186</b>
Desempeño Empresarial	<---	Marketing Proactivo	,533

Dado que estos pesos son estandarizados, podemos establecer que constructo tiene menor peso dentro del modelo, siendo el constructo de la Innovación en Marketing el menor, con un peso estimado de 0.186, por lo que es el candidato a ser eliminado. Adicionalmente, la hipótesis asociada a la relación entre este constructo y el marketing proactivo es la que mayor nivel de significancia requiere para ser confirmada ( $p < 0,008$ ). Además, este constructo conceptualmente puede estar incluido en el constructo de la Orientación Emprendedora, que ya incluye la medición de cuán innovadora es una empresa en uno de sus sub-constructos.

Teniendo en cuenta los elementos anteriormente descritos, se procedió a reformular el modelo, excluyendo de éste el constructo de Innovación en Marketing. Se realizó el mismo análisis mediante la técnica de Ecuaciones Estructurales, obteniéndose un mejor ajuste del modelo (Tabla 9).

**Tabla 9. Comparación de los índices de ajuste del modelo propuesto y el modelo final.**

<b>Índice de ajuste del modelo</b>	<b>Criterio para un ajuste aceptable</b>	<b>Modelo inicial</b>	<b>Modelo final</b>
$\chi^2/df$	<3,0 (Kline, 2004)	2,083	1,804
CFI	>0,9 (Bentler y Bonett, 1980)	* 0,88	0,92
GFI	>0,9 (Bentler y Bonett, 1980)	* 0,71	* 0,77
RMSEA	<0,07 (Steiger, 2007)	* 0,08	0,06

Nota: \* Índice con un valor por debajo de lo recomendado para un ajuste aceptable del modelo.

Como se puede observar en la Tabla 9, en el modelo inicialmente propuesto, 3 de los 4 criterios evaluados para medir el ajuste del modelo no cumplían con los requerimientos mínimos para su fiabilidad. Ahora, el primer índice, el que divide la Chi Cuadrada por los grados de libertad cumplía con el criterio para un buen ajuste. Sin embargo, con este nuevo modelo, este criterio

mejora su resultado, puesto que es inferior a 3 y se acerca un poco más al 0 (Kline, 2004). Este era el único criterio que cumplía con los valores mínimos según las recomendaciones de ajuste de un modelo de Ecuaciones Estructurales.

Los siguientes dos indicadores, el CFI y RMSEA, mejoran sus valores, situándose ya en el rango sugerido como aceptable para un buen ajuste del modelo. Así, el CFI alcanza un valor de 0,92, superando el valor sugerido de 0,9 por Bentler y Bonett (1980). De igual forma, el RMSEA alcanza un valor de 0,06, siendo inferior al límite superior de 0,07 propuesto por Steiger (2007).

Finalmente, el GFI, aunque aumenta su valor de 0,71 a 0,77 y esto sugiere un mejor ajuste del modelo final propuesto, todavía dista del valor mínimo sugerido como aceptable por Bentler y Bonett (1980), de 0,9. Sin embargo, y como se mencionó anteriormente, cuando existen un gran número de grados de libertad (ahora 477) en comparación con el tamaño de la muestra (172), el GFI tiende a tener un sesgo a la baja (Iacobucci, 2010; Barrett, 2007; Sharma *et al.*, 2005).

En conclusión con respecto a los indicadores de ajuste del modelo, se observa una mejora significativa de los resultados con el modelo final propuesto. De hecho, ya 3 de los 4 indicadores de ajuste cumplen con los valores mínimos sugeridos por la literatura, y el cuarto, el GFI, se sabe qué puede causar el resultado no esperado.

### **3.6. Controlando el sesgo de método común**

El sesgo de método común de respuesta puede ser un problema relevante en las investigaciones en las que se utiliza la metodología del informante único. Las dos formas de controlar esta fuente potencial de sesgos son a través del diseño de la investigación / encuesta y mediante los exámenes estadísticos (Pinto *et al.*, 2011; MacKenzie y Podsakoff, 2012). Una de las técnicas más utilizadas para hacer frente a los prejuicios del método común es la prueba de Harman de un solo factor (Meade *et al.*, 2007; Rhee *et al.*, 2010). El supuesto básico de esta técnica es que si una cantidad sustancial de la varianza del método común está presente, un solo factor surgirá del análisis factorial exploratorio o la mayoría de la covarianza se concentra en uno de los factores (Podsakoff *et al.*, 2003). Los resultados arrojaron nueve factores que explicaron el 71,530% de la varianza total acumulada, lo cual indica que no hay sesgo de método común en relación con la varianza, aportando una mayor fiabilidad en las medidas. El Anexo E muestra los resultados obtenidos en el análisis de varianza total explicada.

### 3.7. Validación de las hipótesis del modelo final propuesto

Tal como sucedió con el modelo inicial y como se mencionó anteriormente, se confirman las hipótesis propuestas, y en este caso todas con un nivel de significancia de  $p < 0,001$ . Por lo tanto, la hipótesis H1 se puede confirmar, demostrándose que existe un efecto positivo del Énfasis en Marketing sobre el Marketing Proactivo ( $b=0,629$ ); de igual manera la hipótesis H2, corroborando que una mayor Orientación al Mercado implica un mayor Marketing Proactivo ( $b=0,400$ ), y la Hipótesis H3, que indica que a mayor Orientación Emprendedora habrá un mayor Marketing Proactivo ( $b=0,309$ ). Como se anotó, la hipótesis H4 no fue contrastada en este nuevo modelo; y la Hipótesis H5 confirma el efecto positivo que tiene el Marketing Proactivo sobre el Desempeño Empresarial ( $b=0,440$ ). La tabla 10 presenta un resumen de los resultados obtenidos.

**Tabla 10. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales del modelo final.**

Relación			Estimado	S.E.	P	Resultados de las Hipótesis
Marketing Proactivo	<---	Énfasis en Marketing	,629	,101	***	H1 - Confirmada
Marketing Proactivo	<---	Orientación al Mercado	,400	,083	***	H2 - Confirmada
Marketing Proactivo	<---	Orientación Emprendedora	,309	,084	***	H3 - Confirmada
Marketing Proactivo	<---	Innovación en Marketing				H4 – No contrastada
Desempeño Empresarial	<---	Marketing Proactivo	,440	,070	***	H5 - Confirmada

Notas: \*\*\*  $p < 0,001$ ; S.E.: Error estándar.

La eliminación del constructo de Innovación en Marketing, obviamente hace que los pesos estandarizados de la regresión del modelo final cambien, puesto que el efecto del constructo eliminado debe reflejarse de alguna manera en los otros constructos. Cabe resaltar que el cambio del modelo inicial al modelo final de la incidencia de los constructos de Énfasis en Marketing y Orientación Emprendedora sobre el Marketing Proactivo es muy baja; pero en cambio, el énfasis de la Orientación al Mercado sobre el Marketing Proactivo se incrementa en un 24%. El cambio de la incidencia del Marketing Proactivo sobre el Desempeño Empresarial también permanece casi constante (+2%). En la Tabla 11 se detallan los pesos estandarizados del modelo inicial y final y la variación de éstos.

**Tabla 11. Pesos estandarizados de la regresión del modelo final propuesto.**

			Modelo inicial	Modelo final	Variación
Marketing Proactivo	<---	Énfasis en Marketing	,520	,541	4%
Marketing Proactivo	<---	Orientación al Mercado	,297	,367	24%
Marketing Proactivo	<---	Orientación Emprendedora	,267	,276	3%
<b>Marketing Proactivo</b>	<---	<b>Innovación en Marketing</b>	<b>,186</b>		
Desempeño Empresarial	<---	Marketing Proactivo	,533	,545	2%

### 3.8. Discusión

Este estudio ha sido motivado por la necesidad de mejorar la comprensión sobre el rol de marketing durante la crisis económica y financiera que comenzó a finales del año 2007. A través de la experiencia de los directivos de marketing de empresas españolas, de diferentes sectores y tamaños, este capítulo tuvo como objetivo analizar por qué algunas empresas invierten ofensivamente en marketing en una crisis y otras no, y las implicaciones que estas actividades de marketing tienen en los resultados empresariales.

Se consideró el concepto de marketing proactivo evidenciando que las empresas que ven la crisis como una oportunidad y la aprovechan con potentes estrategias y actividades de marketing, logran ventajas competitivas para sobrevivir a la turbulencia y salir fortalecidas. Un modelo conceptual que une el Énfasis Estratégico en Marketing, la Orientación al Mercado, la Innovación en Marketing y la Orientación Emprendedora con el Marketing Proactivo, y a su vez con el desempeño de la empresa, se probó empíricamente usando modelos de ecuaciones estructurales.

Surgieron tres hallazgos clave: (i) Las empresas con un marketing proactivo no tienen que esperar a que pase la crisis para ver los resultados de sus estrategias y acciones de marketing, evidenciándose un fuerte efecto directo en el desempeño. (ii) Las empresas que comprenden el potencial impacto estratégico de marketing tienden a interesarse más por mantener la inversión en marketing durante las crisis, lo cual lleva a un mejor entendimiento no sólo de las oportunidades presentadas por estos períodos, sino también de la importancia de un enfoque de marketing estratégico - apoyado en actividades tácticas apropiadas- para lograr beneficios a largo plazo en la empresa (O'Malley *et al.*, 2011), y (iii) Para lograr una respuesta proactiva de marketing se requiere, además de un énfasis estratégico en marketing y una fuerte orientación al mercado, disponer capacidades como una orientación emprendedora e innovación en marketing, todo ello con la habilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno.

En este capítulo se ha pretendido hacer tres contribuciones importantes. En primer lugar, los presupuestos de marketing continúan siendo cíclicos en muchas empresas, caracterizándose por la inversión durante los tiempos de prosperidad y la reducción en períodos difíciles (Deleersnyder *et al.*, 2009), sin embargo los resultados de este trabajo demuestran que apostar por un marketing proactivo beneficia un comportamiento anticíclico, manteniendo la ventaja competitiva y el valor de la empresa en tiempos difíciles aprovechando sus oportunidades, respondiendo a los cambios en el comportamiento de los clientes y capturando más cuota de mercado. En definitiva, se muestra la fuerte relación entre el marketing proactivo y el desempeño de la empresa, confirmando que la inversión en marketing estratégico representa la

respuesta más eficaz de las empresas en crisis (Rhodes y Stelter, 2009; Grossberg, 2009; Kotler y Caslione, 2009; Deleersnyder *et al.*, 2009; DeDee y Vorhies, 1998; Köksal y Özgül, 2007).

Segundo, mientras que la literatura existente se centra, en su mayoría, en la inversión en publicidad (por ejemplo Deleersnyder *et al.*, 2009; Ali Shah y Akbar, 2008; Köksal y Özgül, 2007; O'Malley *et al.*, 2011), en este capítulo se ha considerado el impacto de algunas capacidades estratégicas necesarias para aprovechar las oportunidades de las crisis y salir fortalecidos de ellas a través de un rol de marketing generador de ventajas competitivas. Este estudio se suma a la literatura de marketing proactivo. Con base en la teoría de capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997), se ha querido mostrar el marketing proactivo como un recurso y una capacidad clave para gestionar los cambios en el entorno y sobrevivir a la turbulencia generada por la crisis.

Y en tercer lugar, la investigación empírica realizada permite identificar aspectos fundamentales a tener en cuenta para hacer un uso más eficaz de los presupuestos, sin importar el tamaño de la empresa o incluso el del propio presupuesto, dado el claro norte estratégico, lo que permite no sólo un éxito a corto plazo, sino una demostración de la tendencia a largo plazo. Hay consenso en que las crisis suelen representar un período de consolidación a nivel de la industria (Rumelt, 2009), así que las empresas que mejoran su posición en el mercado, a partir del desarrollo de una estrategia de marketing proactivo durante la crisis, estarán mejor posicionadas, debido a un desempeño empresarial superior, una vez que se inicie la recuperación.



## CAPÍTULO 4. MULTIGRUPO CON ECUACIONES ESTRUCTURALES

### 4.1. Introducción al capítulo

Este capítulo analiza si la relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial en períodos de crisis económicas, está moderada por el sector al que pertenece la empresa, por la edad y por el tamaño de la misma. Para la mayoría de las empresas, la respuesta estratégica a una crisis es un asunto complejo por la propia naturaleza de las crisis (Bigelow y Chan, 1992). Los directivos están sujetos a un dilema, sopesar el riesgo financiero de la inversión contra el riesgo competitivo de no invertir, con las implicaciones de largo alcance para la competitividad y viabilidad en el largo plazo (Ghemawat, 1993).

Las empresas varían su interpretación y respuesta a las señales del mercado, y por tanto en su adaptación. Las empresas son cautas frente a las estrategias que adoptan, aunque a menudo las posibilidades de elección están severamente limitadas por los recursos o las circunstancias (Whittington, 1991, Smallbone *et al.*, 2012). Sin embargo, tal y como sugiere parte de la literatura existente, el desempeño empresarial en condiciones de crisis no se correlaciona estrechamente con características organizacionales como el tamaño de la empresa o el sector. Aunque, trabajos como el de Shama (1993) y más recientes como el de Latham (2009) indican lo contrario. De otro lado, la edad si reporta efectos moderadores entre la ventaja competitiva y el desempeño, de acuerdo con trabajos de Ainuddin *et al.* (2007), Morgan *et al.* (2004) e Ismail *et al.* (2010). Un resultado que se confirma empíricamente, también, en el presente capítulo.

Utilizando datos de 172 directivos de marketing de empresas españolas, en este capítulo se utiliza la técnica de multigrupo con ecuaciones estructurales para probar empíricamente el modelo conceptual. El capítulo comienza con el planteamiento de las hipótesis y a continuación se presenta la metodología seguida por los resultados obtenidos y las conclusiones.

### 4.2. Modelo conceptual e Hipótesis

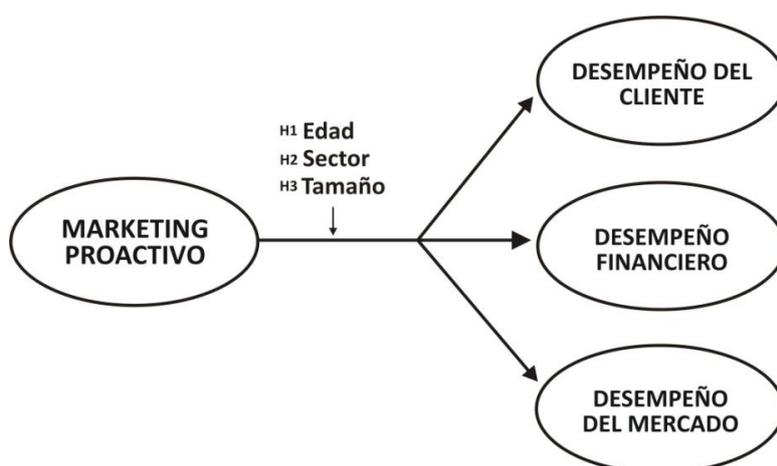
El consenso académico sugiere que las empresas que continúan invirtiendo en marketing de forma proactiva, están en mejor posición para fortalecer su desempeño durante la crisis (Quelch, 2008; Grossberg, 2009; Navarro, 2009; Kotler y Caslione, 2009). Una estrategia de marketing proactivo, permite que las empresas salgan menos afectadas de la crisis y estén mejor equipadas para aprovechar las oportunidades que se presentan (Pearce y Michael, 1997; Srinivasan *et al.*, 2005), teniendo en cuenta que esta posición estratégica incrementa su ventaja competitiva

mediante el aumento de las inversiones en publicidad y en I+D, la introducción de nuevos productos durante la crisis, la mejora de la calidad de los productos y servicios, y el aumento de la fuerza de ventas (Pearce y Michael, 1997; Dédée y Vorhies, 1998; Köksal y Özgül, 2007).

Es claro el papel de la proactividad, al permitir a la empresa posicionarse para tomar ventaja en los cambios en el entorno (Lieberman y Montgomery, 1988) y dentro de un sector, sentando las bases de una ventaja competitiva sostenible (Covin y Miles, 1999) y por lo tanto, beneficiándose de las oportunidades del mercado (Kreiser *et al.*, 2010).

A continuación se plantea si variables como el tamaño, el sector y la edad de la empresa pueden ejercer un efecto moderador en la relación existente entre marketing proactivo y el desempeño. La Figura 9 muestra el modelo conceptual propuesto.

Figura 9. Modelo propuesto.



#### 4.2.1. La edad

Estudios anteriores han demostrado que existe una relación significativa entre la ventaja competitiva y el desempeño (Morgan *et al.*, 2004; Ainuddin *et al.*, 2007). Es decir, que la ventaja competitiva otorgada por una respuesta estratégica de marketing proactivo (Srinivasan *et al.*, 2005), es considerada como parte de la base para obtener un desempeño de alto nivel. Esta relación puede estar moderada por la edad de la empresa (Morgan *et al.*, 2004) y puede explicarse por el simple hecho de que la experiencia viene con la edad, y las empresas que han establecido esa experiencia estarán en mejores condiciones para optimizar su desempeño general, dado un nivel de ventaja competitiva relativamente igual (Ismail *et al.*, 2010).

En general, en las empresas de mayor edad el crecimiento disminuye y aumentan los niveles de volumen de ventas debido a los recursos acumulados (Chandler y Hanks, 1994) y por ende su desempeño. En períodos de crisis, son las nuevas empresas las más propensas a sufrir de

limitaciones de efectivo que las ya establecidas (Cabral y Mata, 2003), ya que no tienen el tiempo para desarrollar la legitimidad en los mercados financieros (Diamond, 1989).

Por otra parte, las condiciones en las que nace una empresa pueden tener un efecto sustancial en su desempeño, ya sea el impacto que puede tener el entorno en el momento de la fundación sobre la supervivencia de la empresa (Mitchell, 1994; Hannan *et al.*, 1998; Henderson, 1999) o el impacto que las decisiones estratégicas tomadas en el tiempo de fundación pueden tener en la rentabilidad, considerando el efecto que tienen los equipos fundadores en el desempeño (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990). Así, las condiciones del entorno, la personalidad del fundador, y las opciones estratégicas iniciales, ejercen un efecto duradero en el comportamiento empresarial (Kimberly, 1979), al igual que las estrategias de las empresas, las condiciones del mercado y las circunstancias macroeconómicas, son determinantes para la supervivencia en períodos de crisis (Geroski *et al.*, 2009).

Las empresas jóvenes se encuentran al comienzo de sus etapas de desarrollo, y son más propensas que las empresas más antiguas a enfrentar incertidumbre, ambigüedad y amenazas de un entorno turbulento. Los empresarios de las nuevas empresas en ocasiones carecen de la comprensión de la naturaleza de los mercados y por lo tanto, tienen mayor dificultad para aplicar su estrategia de marketing (Kilenthong *et al.*, 2010). Según Weinrauch *et al.* (1991), las empresas más jóvenes utilizan técnicas de marketing diferentes a las de empresas más antiguas, en especial en lo concerniente a la investigación de mercados y al uso de nuevas tecnologías (Gruber, 2004).

Así mismo, a las empresas más jóvenes les resulta difícil desarrollar canales de distribución, elegir la combinación correcta de productos y su comercialización (Ram y Forbes, 1990), mientras las de mayor edad, si tienen un comportamiento proactivo, consiguen reinventar sus modelos de negocio y estrategias de marketing en tiempos caóticos para adaptarse, aprovechar las oportunidades, y así atravesar la turbulencia, y conectar con los clientes y consumidores. En definitiva, estructurar sus presupuestos de marketing reflejando el pensamiento estratégico (Kotler y Caslioni, 2009). Investigaciones anteriores sugieren que las actividades de marketing se llevan a cabo de manera diferente dependiendo de la edad de la empresa y por ende su impacto en el desempeño puede ser desigual (Piercy *et al.*, 2010). Por lo tanto,

**H1. La edad de una empresa modera la relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial, en el contexto de un período de crisis económica.**

### 4.2.3. Sector

Investigadores en estrategia económica y gestión han explorado las diferencias sistemáticas en los regímenes de ventaja competitiva sostenible derivados de las diferencias en la estructura de todos los sectores (Srinivasan y Lilien, 2009). Por lo tanto, cabría esperar diferencias en los efectos del marketing proactivo en el desempeño durante las crisis en diversos sectores.

En los últimos años, se ha producido un cambio significativo en las economías desarrolladas frente a los sectores de servicios y manufactura. El sector servicios ha superado al de manufactura tanto en porcentaje de crecimiento del PIB como en empleo en las economías desarrolladas (Hufbauer y Warren, 1999; Wöfl, 2005). Las empresas ubicadas en el sector manufacturero, centran su atención en el tamaño, las economías de escala y los requerimientos de capital, entre otros aspectos esenciales para la construcción de elementos estructurales como fuentes de ventajas e impulsores del desempeño (Schroeder *et al.*, 2002). En el caso del sector servicios, el criterio dominante es el capital humano y los recursos relacionados con el conocimiento y otros intangibles que diversos autores consideran especialmente importantes para impulsar el desempeño (Hitt *et al.*, 2001; Canals, 2001; Bharadwaj *et al.*, 1993).

Un trabajo de Galbreath y Galvin (2008) encuentra que los recursos ofrecen una explicación mayor de la variación del desempeño en empresas de servicios que en empresas manufactureras, evidenciando que los recursos podrían ser una fuente más importante de desempeño que la estructura del sector. Teniendo en cuenta los cambios ocurridos en los últimos años en el entorno empresarial y con la finalidad de competir con éxito, las empresas deben aprovechar sus recursos de manera eficaz, en lugar de controlar y manipular las fuerzas estructurales o buscar posicionarse en sectores atractivos.

Muchos sectores han sido irrevocablemente cambiados por la crisis económica (Beinhocker *et al.*, 2009). Si bien las crisis son sólo una parte del ciclo económico, cuando se presentan generan un importante reordenamiento competitivo (Colvin, 2009), que exige a los directivos un esfuerzo concertado para comprender el entorno sectorial en el que operan, entender mejor a sus clientes y monitorear lo que está haciendo la competencia (O'Cass y Weerawardena, 2010).

Este vínculo con el entorno y el sector permite a las empresas superar los desafíos específicos de la competencia y desarrollar capacidades potencialmente valiosas que pueden producir importantes ventajas competitivas, las cuales no están disponibles para las empresas que no tienen que responder a las amenazas competitivas mediante el desarrollo de capacidades relevantes (Barney y Zajac, 2006).

Así, cuanto mayor es la incertidumbre y el cambio - que en este caso es provocado por la crisis - dentro de un sector, mayor es la oportunidad de mercado que existe dentro del mismo (Meyer y

De Castro, 1993). Cuando los ambientes son dinámicos, los directivos tienen una mayor necesidad de información sobre el sector y el mercado (Menon y Varadarajan, 1992; Vorhies, 1998), para definir una estrategia de respuesta que les permita aprovechar las oportunidades que se derivan de la turbulencia (Beinhocker *et al.*, 2009). Vorhies (1998) sugiere que las empresas que experimentan turbulencia ambiental tienden a construir y consolidar capacidades de marketing.

Teniendo en cuenta que diversas empresas del sector reducen sus actividades de marketing durante una crisis (Picard, 2001), la presencia relativa en el mercado obtenida por la empresa proactiva, podría ayudar a lograr un desempeño superior, debido al incremento de sus actividades de marketing, ganando una mayor participación en el mercado, además de adquirir y retener clientes (Srinivasan *et al.*, 2005). Por lo tanto,

**H2. El sector al que pertenece una empresa modera la relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial, en el contexto de un período de crisis económica.**

#### **4.2.4. Tamaño**

Entre las características de la empresa, el tamaño se ha vinculado a las opciones estratégicas para el crecimiento competitivo. Estudios anteriores han mostrado resultados mixtos en la relación entre la ventaja competitiva y el desempeño moderado por el tamaño de las empresas. Por ejemplo, por una parte están Ketokivi y Schroeder (2004) y Morgan *et al.* (2004) que advierten del importante papel moderador del tamaño de las empresas en la relación entre la ventaja competitiva y el desempeño. Por otra están Ainuddin *et al.* (2007) que encuentran un efecto no significativo. Sin embargo, se presume que el tamaño es un factor crítico en el desempeño de las empresas y por lo tanto, se piensa que las grandes empresas les irá mejor que a las pequeñas y medianas (Ismail *et al.*, 2010).

Si bien, las empresas pequeñas son más propensas a considerar las estrategias de crecimiento para evitar la caída de las ventas y la pérdida de mercado, se enfrentan a obstáculos más desafiantes para la supervivencia en períodos de crisis, debido principalmente a sus recursos organizativos limitados y a la capacidad de las empresas más grandes. Sin embargo, en períodos de turbulencia, las pequeñas empresas tienen que ser más innovadoras y adaptables a la incertidumbre del entorno y hacer frente a las amenazas de forma proactiva (Luo, 1999).

Tanto Latham (2009) como Shama (1993), sugieren que las grandes empresas se centran más en la reducción de costes como forma de supervivencia a las crisis, mientras que las empresas más pequeñas se concentran en las actividades de generación de ingresos como la mejora de sus

actividades marketing, ya sea en productos y promoción, atención al cliente y la ampliación de los canales de distribución. Las empresas más pequeñas carecen de las economías de escala y el flujo de efectivo necesario para contar con estrategias de reducción de costes durante las crisis y, por tanto, son más propensas a buscar fuentes adicionales de ingresos (Latham 2009).

Sin embargo, sin importar el tamaño, muchas empresas han reaccionado a las crisis pasadas y presentes haciendo recortes del gasto, incluido el gasto en marketing (Grossberg, 2009; Kotler y Caslione, 2009). Si bien estas decisiones permiten aumentar las ganancias a corto plazo (Lamey *et al.*, 2007), pueden generar desventajas como pérdidas en ventas y cuota de mercado, disminución de los beneficios y un crecimiento más lento durante la recuperación (Deleersnyder *et al.*, 2009; Köksal y Özgül, 2007). De ahí que las empresas que recortan los presupuestos de marketing durante períodos de crisis, tendrán que gastar mucho más de lo que guardan, con el fin de recuperarse de las pérdidas que inevitablemente sufrirán (Rhodes y Stelter, 2009). Por lo tanto,

**H3. El tamaño de una empresa modera la relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial, en el contexto de un período de crisis económica.**

### **4.3. Metodología**

#### **4.3.1. Muestra, análisis de fiabilidad de las escalas**

En este capítulo de la tesis doctoral se utilizaron los mismos datos del capítulo anterior como se ha explicado. Haciendo uso de LinkedIn, la mayor red social de carácter profesional, que cuenta con más de 135 millones de miembros (LinkedIn, 2012), se contactaron 490 personas vinculadas al perfil de la investigadora. De éstas, se recibieron un total de 172 encuestas completas, pudiendo ser usadas en el análisis, logrando una tasa efectiva de respuesta del 36%.

Es necesario recordar que el propósito básico de este capítulo es analizar si la relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial en períodos de crisis económicas está moderada por el sector al que pertenece la empresa, por la edad, por el tamaño de la misma. Por esto, se tomaron en cuenta para este estudio los constructos de *marketing proactivo* (PROACT) desarrollado por Srinivasan *et al.* (2005), que consta de 9 preguntas, en las que se indaga al entrevistado sobre la percepción de la crisis como una oportunidad y sobre la respuesta ofensiva de marketing por parte de la empresa en un período de crisis. Adicionalmente, y tal como se mencionó antes, para poder medir el *desempeño de la empresa* (DE), se tomó el constructo planteado por Hooley *et al.* (2005), que mide a partir de 9 preguntas el desempeño de los

clientes, el desempeño del mercado y el desempeño financiero. Todas las variables fueron evaluadas a partir de escalas tipo Likert de 7 puntos.

Con el objetivo de evaluar la calidad de los datos y cuán aptos son para utilizarlos en un modelo de ecuaciones estructurales, se realizó un análisis factorial exploratorio con el software SPSS. Con el fin de medir la consistencia interna de cada escala, se obtuvo el Alfa de Cronbach para el constructo de Marketing Proactivo (0,850) y para los tres subconstructos de Desempeño Empresarial, desempeño de los clientes (0,873), desempeño del mercado (0,952) y desempeño financiero (0,935). Siguiendo a Peterson (1994), estos valores son más que aceptables, puesto que exceden el límite inferior de 0,7 que determina una baja consistencia interna de una escala.

Como se mostró en el capítulo anterior, se realizó para cada constructo un análisis de validez convergente (que cada constructo mida lo que se desea que mida) y validez discriminante (que sean diferente entre ellos), teniendo en cuenta el CR (*Composite Reliability* - fiabilidad compuesta), el AVE (*Average Variance Extracted* - varianza media extraída), el MSV (*Maximum Shared Squared Variance* - máxima varianza compartida al cuadrado) y el ASV (*Average Shared Squared Variance* - promedio de la varianza compartida al cuadrado). En este caso, se cumplen todos los criterios sugeridos por Hair *et al.* (2010) (Ver Tabla 12):  $CR > AVE$  y  $AVE > 0,5$  para evaluar la validez convergente, y  $MSV < AVE$  y  $ASV < AVE$  para evaluar la validez discriminante. Además, todos los constructos cumplen el criterio de fiabilidad que indica que el CR debe ser mayor de 0,7.

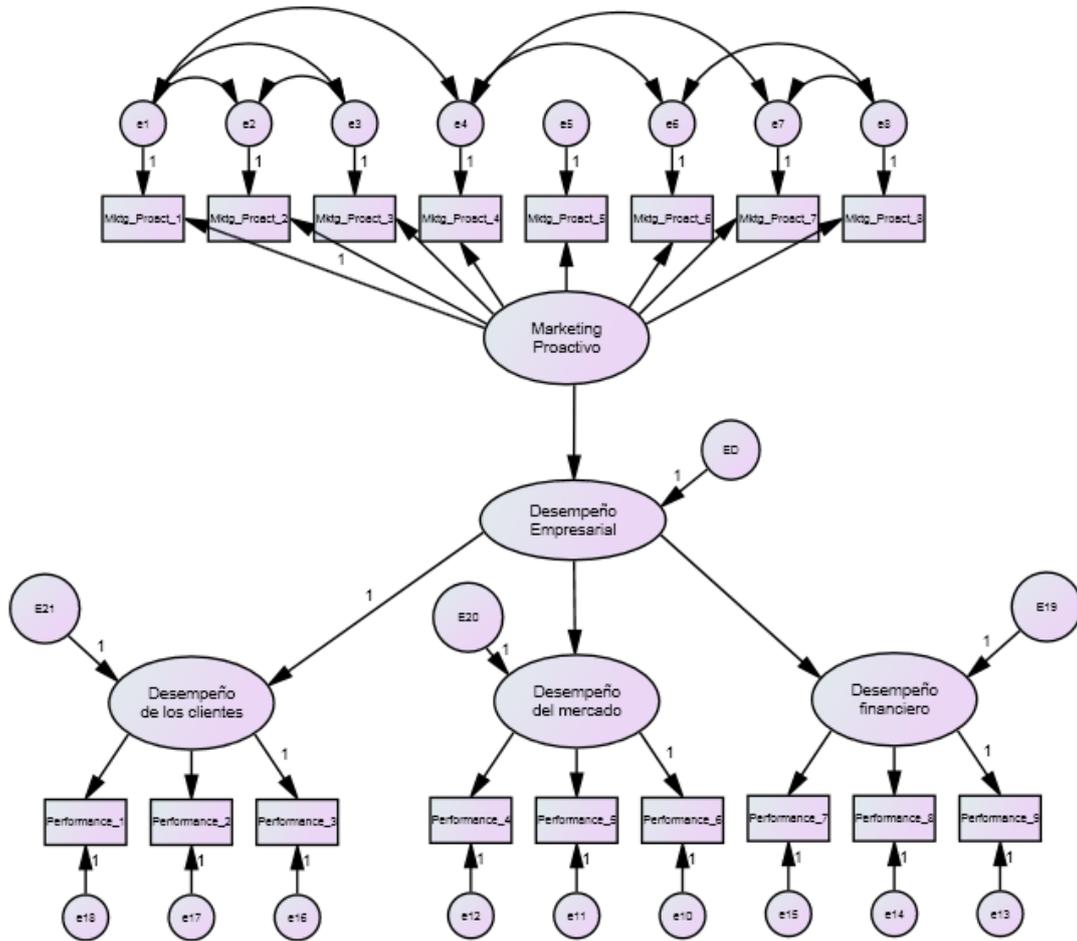
**Tabla 12. Análisis de validez convergente y discriminante**

	MSV	ASV	Fiabilidad	Validez Convergente		Validez Discriminante	
			CR > 0,7	CR > (AVE)	AVE > 0,5	MSV < AVE	ASV < AVE
Marketing Proactivo	0,524176	0,340662	0,912320726	0,276309893	0,63601083	-0,111834833	-0,295349133
Desempeño Cliente	0,505521	0,250867	0,877785583	0,172274583	0,705511	-0,19999	-0,4546442
Desempeño Mercado	0,648025	0,271669	0,952333123	0,082857457	0,86947567	-0,221450667	-0,597807067
Desempeño Financiero	0,648025	0,244012	0,936769651	0,104455651	0,832314	-0,184289	-0,588302

#### 4.3.2. Estimación del modelo

Una vez comprobada la validez convergente y discriminante de las escalas de los constructos utilizados, se procedió a evaluar la estimación del modelo propuesto (Ver figura 10). Una vez más, utilizando el software AMOS v.18, se procedió a evaluar el modelo propuesto mediante un modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM).

Figura 10. Modelo de ecuaciones estructurales propuesto.



En este caso, como existen muchas menos relaciones que en el modelo analizado en el capítulo anterior, el ajuste del modelo es muy bueno, puesto que el indicador  $\chi^2/df$  está dentro de los valores considerados como aceptables, siendo en este caso de 1,335. Por otro lado, el CFI (Índice de Ajuste Comparativo - *Comparative Fit Index*) tiene un valor de 0,986, alcanzando un valor muy positivo, y sobrepasando el mínimo propuesto por Bentler y Bonett (1980) para que exista un buen ajuste del modelo. El valor del indicador GFI (Índice de bondad del ajuste - *Goodness of Fit Index* de 0,912 es satisfactorio, puesto que se espera que sea superior a 0,9 (Bentler y Bonett, 1980). Finalmente, el índice RMSEA (Promedio de los residuales estandarizados - *Root Mean Square Error of Approximation*), tiene un valor más que aceptable (0,044), debido a que está por debajo del límite considerado como tolerable. En la Tabla 13 se muestran los valores obtenidos y los criterios utilizados.

**Tabla 13. Índices de ajuste del modelo propuesto y criterios para un ajuste aceptable.**

Índice de ajuste del modelo	Criterio para un ajuste aceptable	Sector
$\chi^2/df$	<3,0 (Kline, 2004)	1,335
CFI	>0,9 (Bentler y Bonett, 1980)	,986
GFI	>0,9 (Bentler y Bonett, 1980)	,912
RMSEA	<0,07 (Steiger, 2007)	,044

Tal como se muestra, el ajuste del modelo es aceptable y puede considerarse bueno, siguiendo los criterios comúnmente aceptados en la literatura. En la Figura 8 se muestran los diferentes modelos probados en el software AMOS v18., teniendo en cuenta las diferentes variables moderadoras propuestas en el modelo.

#### **4.3.3. Técnica estadística utilizada – Multigrupo con Ecuaciones Estructurales**

Debido a que las hipótesis a contrastar buscan determinar si unas variables moderan la relación propuesta entre los constructos de Marketing Proactivo y Desempeño de la Empresa, se utilizó la técnica estadística de Ecuaciones Estructurales con multigrupo, pues es ampliamente utilizada y aceptada como método para detectar efectos moderadores en modelos de ecuaciones estructurales (Eggert *et al.*, 2011).

Esta técnica busca identificar el grado en que los diferentes grupos difieren teniendo en cuenta una variable en común (Arbuckle, 2009). Así, diferentes supuestos de igualdad entre los grupos pueden ser examinados a través de esta técnica (Bollen, 1989), de ahí que permita comprobar si las variables moderadoras propuestas (tamaño de la empresa, sector al que pertenece la empresa y la edad de la empresa) moderan la relación entre los constructos de Marketing Proactivo y Desempeño Empresarial en medio de un contexto de crisis económica.

Para poder llevar a cabo el análisis, las variables moderadoras tuvieron que ser recodificadas para convertirlas en variables categóricas, con el fin de poder utilizarlas en el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Mediante el software AMOS v18 se calcularon las estimaciones para cada grupo.

Existen dos opciones para realizar un análisis multigrupo con Ecuaciones Estructurales, usando el método de las diferencias de la Chi-cuadrada y el método de los ratios críticos. En este caso se utilizó el segundo por su facilidad, dado que se trata de identificar si determinados valores de la matriz de Comparaciones de Parámetros por Pares (*Pairwise parameter comparisons*) exceden un valor específico. Así, los valores representados en esta matriz representan un test de la Z para la diferencia entre los coeficientes del modelo 1 y del modelo 2, que son los dos grupos evaluados. Para que la diferencia entre los caminos (*paths*) evaluados sea

estadísticamente significativa a un nivel de  $p < 0,10$  el valor de la celda debe ser mayor de 1,65; para un nivel de  $p < 0,05$ , debe ser mayor a 1,96 en valor absoluto; y para un nivel de  $p < 0,01$  debe ser mayor de 2,58 en valor absoluto (Byrne, 2009).

Sin embargo, para identificar en qué relaciones existe una diferencia, se ha de buscar manualmente en toda la matriz. Para evitar esto, se utilizó la herramienta desarrollada por Gaskin (2011), que compara una matriz con cada valor posible del parámetro en el modelo con los valores de ambos grupos obtenidos con el software AMOS. Esta herramienta calcula el Valor Z para la diferencia entre las estimaciones en la comparación, e indica en qué relaciones existe diferencias significativas y el nivel de significancia. Mediante esta forma no se cometen errores humanos y su cálculo es extremadamente rápido una vez se tiene determinado el modelo.

#### **4.4. Variables moderadoras**

Las variables moderadoras propuestas son el tamaño de la empresa, el sector al que pertenece y la edad de la misma. Así, usando el software AMOS v18., se separó la muestra teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Para el caso de la variable Tamaño (TAMA), se codificó cada observación teniendo en cuenta si una empresa era pequeña (<50 trabajadores), mediana (50 - 249 trabajadores) o grande ( $\geq 250$  trabajadores). Para esta clasificación se tuvo en cuenta la definición de PYME de la Comisión Europea (2006) teniendo en cuenta el tamaño de la plantilla de la empresa.
- Para la variable Sector (SECT), se tuvo en cuenta si la empresa era del sector industria o del sector servicios. En este caso no pudo hacerse una distinción mayor de los sectores a los cuales pertenecían las empresas, debido a que el tamaño muestral de cada uno de los grupos resultantes eran muy pequeños para poder realizar a cabo el análisis multigrupo mediante la técnica escogida.
- Con relación a la variable Edad (EDAD), las observaciones de cada una de las empresas fueron codificadas según si la empresa había sido creada antes de la crisis (hasta el año 2006), o en la crisis (del año 2007 en adelante).

#### **4.5. Resultados**

Inicialmente se probó que el modelo propuesto fuese válido, analizando si existe una relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial en un entorno de crisis económica.

Para ello, se utilizó el software AMOS v18., que permite evaluar modelos de ecuaciones estructurales. En cuanto a las relaciones propuestas en el modelo, se puede evidenciar en la Tabla 14 que existe una relación positiva entre el constructo de Marketing Proactivo y el Desempeño Empresarial, tal como se evidenció en el Capítulo 3 de esta tesis doctoral.

**Tabla 14. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales.**

Relación		Estimado	S.E.	P
Marketing Proactivo	<--- Desempeño Empresarial	,509	,085	***

Notas: \*\*\* p< 0,001; S.E.: Error estándar.

Sin embargo, las hipótesis de este capítulo están planteadas sobre si esta relación es moderada por las variables propuestas: edad de la empresa, sector al que pertenece y tamaño de la empresa. Para darle más riqueza al análisis, se decidió dividir el constructo de Desempeño Empresarial en los tres sub-constructos propuestos por Hooley *et al.* (2005): desempeño de los clientes, desempeño del mercado y desempeño financiero.

#### 4.5.1. Variable moderadora: Edad de la empresa

Con el fin de contrastar la Hipótesis 1 (H1), que indica que la edad de una empresa modera la relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial en un contexto de un período de crisis económica, fue necesario dividir la muestra según la fecha de fundación de la empresa. Varios autores Ketokivi y Schroeder (2004), Morgan *et al.* (2004) y Ainuddin *et al.* (2007), otorgan un rol significativo de moderador a la edad de la empresa en la relación entre la ventaja competitiva y el desempeño. Para realizar el análisis, se tomó como punto de corte el año 2007, con el fin de evaluar si las empresas que fueron creadas antes de la crisis tienen un desempeño empresarial diferente a las que se formaron en medio de la crisis económica. En la muestra, 143 empresas fueron fundadas antes del año 2007 (83,1%) y 29 (16,9%) lo fueron en el año 2007 o después.

Para cada uno de los dos grupos, se cumplen la relación básica propuesta, que el Marketing Proactivo está directamente relacionado con el Desempeño Empresarial. De hecho, lo es con cada uno de los sub-constructos propuestos (Ver Tabla 15), aunque en el caso de las empresas creadas en el año 2007 o después, la relación es significativa para el desempeño de los clientes (p<0,016), desempeño del mercado (p<0,071) y desempeño financiero (p<0,030).

**Tabla 15. Análisis multigrupo: Empresas creadas antes del año 2007 vs empresas creadas en el año 2007 o después.**

Relación			Antes año 2007			Año 2007 o después			ZScore
			Est.	S.E.	P	Est.	S.E.	P	
Desempeño de los clientes	<---	Marketing Proactivo	,796 (,639)	,132	***	,326 (,468)	,135	,016	-2,487**
Desempeño del mercado	<---	Marketing Proactivo	,830 (,676)	,124	***	,222 (,340)	,123	,071	-3,483***
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,617 (,572)	,110	***	,255 (,403)	,118	,030	-2,255**

Notas: \*\*\* p<0,001; \*\* p<0,05; Est.: Estimado; S.E.: Error estándar; Cifras entre paréntesis: Pesos estandarizados de la regresión; n.d.s.: No hay diferencias significativas.

Por lo tanto, la Hipótesis 1 (H1) se puede confirmar, debido a que existen diferencias significativas en las tres relaciones existentes entre el marketing proactivo y cada uno de los sub-constructos de desempeño empresarial: con el desempeño de los clientes ( $p<0,05$ ), con el desempeño del mercado ( $p<0,001$ ) y con el desempeño financiero ( $p<0,05$ ). Cabe destacar que son las empresas creadas antes del año 2007 las que mejor relación tienen entre marketing proactivo y desempeño, pues los pesos estandarizados de la regresión son superiores a los de las empresas creadas en el año 2007 o después (ver Tabla 15), es decir en la crisis económica.

#### **4.5.2. Variable moderadora: sector al que pertenece una empresa**

En el caso de la Hipótesis 2 (H2), el sector al que pertenece una empresa modera la relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial, en el contexto de un período de crisis económica. De igual forma, se dividió la muestra de acuerdo a la pertenencia de la empresa al sector de Manufactura o al sector Servicios. Ello, considerando el cambio en las diversas economías hacia los servicios, alejándose de la manufactura, debido a su contribución en el PIB y la generación de empleo (Wöfl, 2005), además de que su fuente de ventaja competitiva reside en sus recursos idiosincrásicos (Barney, 1991) y no en la estructura de la industria (Hufbauer y Warren, 1999). De las 172 observaciones, 61 fueron categorizadas como pertenecientes al sector Manufactura (35%) y 111 al sector Servicios (65%).

En un primer análisis, se puede observar que dentro del grupo de las empresas pertenecientes al sector Manufactura, todas las relaciones entre el constructo de marketing proactivo y los sub-constructos de desempeño empresarial son significativas a un nivel de  $p<0,001$ . Lo mismo puede decirse de las relaciones en las empresas pertenecientes al sector Servicios (Ver Tabla 16).

Pero para poder contrastar la Hipótesis 2 (H2), se ha de identificar si existen diferencias significativas entre los dos grupos de empresas. Para esto, y como se mencionó anteriormente, se utiliza el método del ZScore. En este caso, la hipótesis sólo puede contrastarse parcialmente, pues existe diferencias significativas entre las empresas del sector Manufactura y Servicios para la relación entre el marketing proactivo y el sub-constructo de desempeño de los clientes a un nivel de significancia del 95%. Sin embargo, la hipótesis no puede ser confirmada para los otros dos sub-constructos.

**Tabla 16. Análisis multigrupo: Empresas pertenecientes al sector industria vs sector servicios.**

Relación			Manufactura			Servicios			ZScore
			Est.	S.E.	P	Est.	S.E.	P	
Desempeño de los clientes	<---	Marketing	,485	,111	***	,857	,182	***	1,746**
		Proactivo	(,695)			(,570)			
Desempeño del mercado	<---	Marketing	,663	,125	***	,686	,144	***	n.d.s.
		Proactivo	(,681)			(,558)			
Desempeño Financiero	<---	Marketing	,439	,112	***	,623	,137	***	n.d.s.
		Proactivo	(,516)			(,556)			

Notas: \*\*\* p<0,001; \*\* p<0,05; Est.: Estimado; S.E.: Error estándar; Cifras entre paréntesis: Pesos estandarizados de la regresión; n.d.s.: No hay diferencias significativas.

Cabe resaltar que el comportamiento en esta relación es más fuerte en las empresas del sector Manufactura para las relaciones entre Marketing Proactivo y Desempeño de los clientes y Desempeño del mercado, y mayor para el caso de las empresas del sector Servicios en la relación con el Desempeño financiero (ver pesos estandarizados de la regresión en la tabla 16).

#### 4.5.3. Variable moderadora: Tamaño de la empresa

Para contrastar la hipótesis 3 (H3), que indica que el tamaño de una empresa modera la relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial en el contexto de un período de crisis económica, se procedió de la siguiente manera. Se dividió la muestra en las empresas que tienen menos de 50 trabajadores (Pequeñas), las que tienen entre 50 y 249 trabajadores (Medianas) y las que tienen 250 o más trabajadores (Grandes). Un total de 60 empresas pequeñas (35%), 48 (28%) medianas y 64 grandes (37%) fueron utilizadas en el análisis.

En todos los grupos por separado, las empresas pequeñas, las medianas y las grandes, se cumple la relación entre los dos constructos propuestos a niveles de p<0,001 y p<0,05 (ver Tabla 17, Tabla 18 y Tabla 19). Se realizaron las siguientes comparaciones: empresa pequeña vs mediana, empresa mediana vs grande, y empresa pequeña vs grande. Sin embargo, los resultados no permiten contrastar la hipótesis propuesta (H3), pues el ZScore de la diferencia entre los grupos

sólo es representativo para la relación entre marketing proactivo y desempeño del mercado comparando las empresas pequeñas y grandes (ver Tabla 19). En las demás relaciones no existen diferencias entre las empresas pequeñas y medianas (Tabla 17), entre las empresas medianas y grandes (Tabla 18) y entre las empresas pequeñas y grandes (Tabla 19).

**Tabla 17. Análisis multigrupo: Empresas pequeñas vs medianas.**

Relación			Pequeña			Mediana			ZScore
			Est.	S.E.	P	Est.	S.E.	P	
Desempeño de los clientes	<---	Marketing Proactivo	,552 (,527)	,143	***	,601 (,556)	,175	***	n.d.s.
Desempeño del mercado	<---	Marketing Proactivo	,422 (,480)	,117	***	,726 (,681)	,165	***	n.d.s.
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,482 (,591)	,112	***	,535 (,589)	,145	***	n.d.s.

Notas: \*\*\* p< 0,001; \*\* p<0,05; Est.: Estimado; S.E.: Error estándar; Cifras entre paréntesis: Pesos estandarizados de la regresión; n.d.s.: No hay diferencias significativas.

**Tabla 18. Análisis multigrupo: Empresas medianas vs grandes.**

Relación			Mediana			Grande			ZScore
			Est.	Est.	Est.	Est.	S.E.	P	
Desempeño de los clientes	<---	Marketing Proactivo	,601 (,556)	,143	***	1,023 (,779)	,263	***	n.d.s.
Desempeño del mercado	<---	Marketing Proactivo	,726 (,681)	,117	***	,969 (,691)	,249	***	n.d.s.
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,535 (,589)	,112	***	,579 (,457)	,199	**	n.d.s.

Notas: \*\*\* p< 0,001; \*\* p<0,05; Est.: Estimado; S.E.: Error estándar; Cifras entre paréntesis: Pesos estandarizados de la regresión; n.d.s.: No hay diferencias significativas.

**Tabla 19. Análisis multigrupo: Empresas pequeñas vs grandes.**

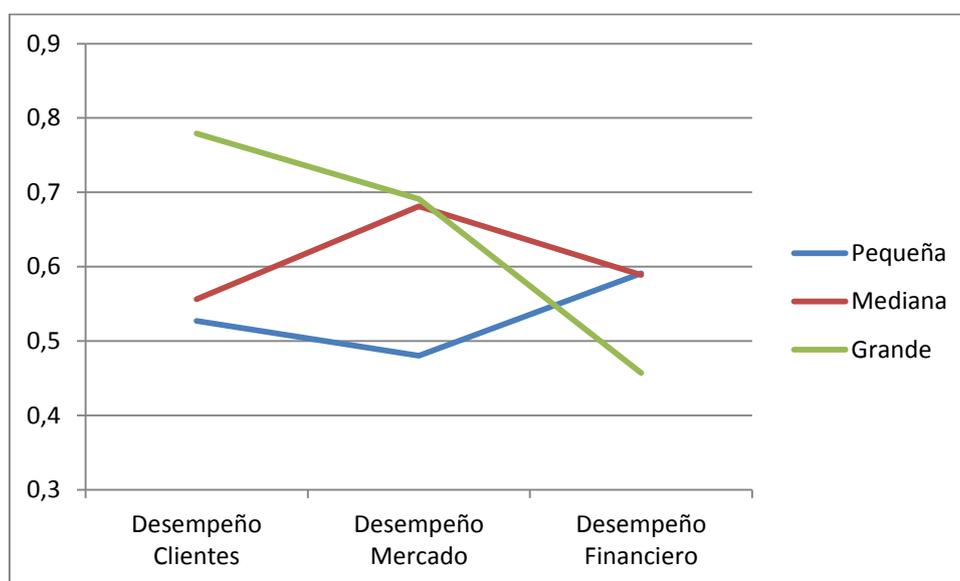
Relación			Pequeña			Grande			ZScore
			Est.	Est.	Est.	Est.	S.E.	P	
Desempeño de los clientes	<---	Marketing Proactivo	,552 (,527)	,143	***	1,023 (,779)	,263	***	n.d.s.
Desempeño del mercado	<---	Marketing Proactivo	,422 (,480)	,117	***	,969 (,691)	,249	***	1,989**
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,482 (,591)	,112	***	,579 (,457)	,199	**	n.d.s.

Notas: \*\*\* p< 0,001; \*\* p<0,05; Est.: Estimado; S.E.: Error estándar; Cifras entre paréntesis: Pesos estandarizados de la regresión; n.d.s.: No hay diferencias significativas.

Aunque no se han encontrado diferencias significativas para las empresas según su tamaño para los tres sub-constructos analizados, exceptuando el ya comentado, es bueno destacar lo siguiente con respecto a los pesos estandarizados de la regresión (ver Figura 11): (i) en cuanto la relación entre el marketing proactivo y el desempeño de los clientes, las empresas pequeñas y medianas tienen un comportamiento muy similar, a diferencia de las grandes, quienes casi duplican esta

medida. (ii) Para la relación entre el marketing proactivo y el desempeño del mercado, esta vez son las empresas medianas y grandes quienes tienen un comportamiento similar y superior a las empresas pequeñas. Y finalmente, (iii) para la relación entre el marketing proactivo y el desempeño financiero, vuelven a tener un comportamiento muy parecido las empresas pequeñas y medianas, a diferencia de las grandes quienes sorprendentemente tienen un valor muy inferior.

Figura 11. Comparación de los pesos estandarizados de la regresión.



En definitiva, no se encontró una moderación significativa del tamaño de las empresas en la relación entre marketing proactivo y desempeño, de acuerdo con los resultados obtenidos por Ainuddin *et al.* (2007). Sin embargo, diversas investigaciones han mostrado resultados mixtos en esta relación (Ismail *et al.*, 2010), al punto que autores como Ketokivi y Schroeder (2004) y Morgan *et al.* (2004) informan del importante papel moderador del tamaño de las empresas en la relación entre la ventaja competitiva y el desempeño, dado que se presume que el tamaño es un factor crítico en el desempeño de las empresas porque se piensa que a las grandes empresas les irá mejor que a las pequeñas y medianas empresas (Ismail *et al.*, 2010).

En resumen, la hipótesis H1 puede ser confirmada, lo que implica que la edad de la empresa modera la relación entre el marketing proactivo y los sub-constructos de desempeño de los clientes, desempeño del mercado y desempeño financiero. La hipótesis H2, se confirma sólo parcialmente, pues el sector al que pertenece una empresa modera sólo la relación del marketing proactivo con el desempeño de los clientes. Y la última hipótesis, la H3, no pudo ser contrastada pues en 8 de las 9 relaciones estudiadas no se halló diferencia entre las empresas pequeñas, medianas y grandes para la relación entre los dos constructos estudiados.

## 4.6. Conclusiones del Capítulo

La crisis económica y financiera internacional iniciada a finales de 2007, presenta importantes desafíos e impactos para las empresas de todos los tamaños, sectores y edades. Sin embargo, son las experiencias individuales de los efectos relacionados con la crisis, y en consecuencia, la capacidad de adaptación de cada empresa, lo que influencia su desempeño.

A lo largo de esta tesis se ha demostrado que existe una relación significativa entre la ventaja competitiva dada por una respuesta de marketing proactivo y el desempeño. Esta relación podría verse afectada por variables como la edad, el sector y el tamaño de la empresa. Mediante el análisis de los efectos relativos de estas variables moderadoras, este estudio proporciona información valiosa para las empresas, en materia de gestión estratégica para capitalizar las oportunidades surgidas de la crisis a través de la respuesta proactiva de marketing para la mejora del desempeño.

Empíricamente se encontró que sólo la variable de la edad de las empresas españolas estudiadas es un moderador significativo en la relación entre marketing proactivo y desempeño. Este hallazgo puede explicarse por el simple hecho de que edad de la empresa ha sido considerada como un indicio de legitimidad externa y de poder de supervivencia de una empresa (BarNir *et al.*, 2003; Murphy *et al.*, 1996; Raju *et al.*, 2011) gracias a la experiencia que otorga la capacidad de mejorar su desempeño general.

El efecto moderador de la edad es más fuerte para las empresas creadas antes del comienzo de la crisis, debido a los recursos y a las capacidades para aprovechar las oportunidades disponibles, y así hacer frente a las amenazas que plantea la crisis, lo que hace una diferencia importante que se convierte en una fuente permanente de ventaja competitiva. En comparación con las empresas creadas durante la crisis, que si bien son flexibles y en teoría más adaptables a las circunstancias del entorno, se evidencia que no disponen aún de cultura organizativa más estable y de la fortaleza financiera suficiente para sobrellevar con soltura las posibles amenazas a las que podrían estar expuestas.

No se encontró que el tamaño de las empresas modere de forma significativa la relación entre marketing proactivo y desempeño, coincidiendo con otros trabajos en los que se sugiere que el desempeño de las empresas en condiciones de crisis no está estrechamente ligado a variables como el tamaño o el sector (Smallbone *et al.*, 2009; Ismail *et al.*, 2010). Las pequeñas empresas no son necesariamente más vulnerables a la crisis que las empresas de mayor tamaño. Si bien las pequeñas empresas disponen de menor financiación y estructura organizativa que las grandes

empresas, pudiendo afectar su capacidad para explorar, analizar y responder a los cambios en el entorno, sí disponen de flexibilidad estratégica para ajustarse con rapidez a las perturbaciones, influenciando positivamente su desempeño (Shama 1993, Latham 2009). Encontrando que lo realmente importante es la respuesta estratégica dirigida a aprovechar las oportunidades disponibles, y hacer frente a las amenazas que se plantean sea cual sea el tamaño de la empresa.

Con base en los resultados obtenidos, el sector tiene un efecto moderador parcial en la relación entre marketing proactivo y desempeño. Como se mencionó anteriormente, sólo se encontró diferencia significativa en la relación de marketing proactivo y desempeño de los clientes, obteniendo un mayor peso estandarizado de la regresión en el sector manufactura.

Si bien desde hace mucho tiempo se reconoce que en la mayoría de situaciones los clientes leales son más valiosos que los clientes esporádicos u ocasionales por la ausencia de costes de adquisición (Reicheld, 1996), en períodos de crisis esta afirmación cobra mayor peso, y una fórmula demostrada para crear lealtad de los clientes es a través de satisfacerlos con mayor eficacia que los competidores (Anderson y Sullivan, 1993; Rust y Zahorik, 1993). La potenciación de capacidades tales como identificar las necesidades, crear, mantener y mejorar las relaciones, junto con las capacidades de innovación de marketing, contribuyen a lograr mayores niveles de satisfacción y lealtad de los clientes (Dick y Basu, 1994), en definitiva, importantes niveles de desempeño de los clientes (Hooley *et al.*, 2005).

En una crisis, todos los clientes suelen reevaluar sus prioridades de consumo, en especial en marcas del sector manufactura (Quelch y Jocz, 2009), dado que pueden comparar precios con mayor facilidad, un elemento clave en la decisión de compra. De ahí que los esfuerzos en responder adecuadamente a las amenazas del entorno contribuyen a generar una verdadera ventaja competitiva en el sector, influyendo en el desempeño de los clientes. Una respuesta efectiva en inversión en I+D+i que permita presentar al cliente novedades que respondan a sus gustos, necesidades e intereses, así como estrategias de visibilidad, basadas en aumentar la inversión publicitaria con mensajes emocionales y generadores de confianza y un conocimiento real del cliente, son las estrategias que han contribuido a que el sector de manufactura pueda lograr mayores niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes. Estas actuaciones podrían explicar los resultados obtenidos frente a esta variable moderadora.

Las crisis pueden afectar de forma desigual a las empresas sea cual sea su tamaño, sector y edad, y por lo tanto su capacidad de adaptación y el consecuente desempeño. Lo más significativo, es hacer frente al impacto generado por la turbulencia que depende, en gran medida, de la estrategia seguida, del aprovechamiento de los recursos y la potenciación de las capacidades, para realmente lograr una verdadera ventaja competitiva.



## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

La presente tesis doctoral avanza en la comprensión de cuál puede ser la respuesta estratégica de marketing en una crisis económica y financiera. Así mismo, presenta importantes implicaciones para la literatura, la gestión y la política pública. Sin embargo, tiene varias limitaciones, pero también otras vías de investigación para el futuro. En este capítulo se proporcionan las observaciones finales del estudio a través de un resumen del trabajo, contribuciones, implicaciones y sugerencias para el desarrollo de futuros estudios en el ámbito del marketing proactivo. Se espera que esta tesis proporcione nuevos hallazgos, y refuerce los resultados obtenidos en investigaciones previas.

### 5.1. Conclusiones generales

Una crisis económica y financiera es un buen ejemplo de un golpe repentino en el entorno, que afecta a países, sectores, empresas y consumidores. La crisis desatada en 2007 ha generado presiones financieras más estrictas, cambios en la mentalidad del consumidor y una disminución significativa en el consumo (O'Malley *et al.*, 2011). En el caso de España, se destacan los efectos en el estallido de la burbuja inmobiliaria, la agudización del problema del desempleo y el aumento del déficit público (OECD, 2010). Ante este entorno de turbulencia, las empresas requieren de cambios en los objetivos estratégicos en su lucha por la supervivencia (Pollard y Hotho, 2006).

El análisis del entorno juega un papel fundamental dentro de la función de marketing para entender los cambios y saber cómo actuar en ellos (Shama, 1993; Srinivasan *et al.*, 2005; Ferrell *et al.*, 2002; Shapiro y Shultz II, 2009). Hay consenso en que las crisis traen consigo oportunidades y amenazas (Sull, 2009; Grewal y Tansuhaj, 2001; Kitching *et al.*, 2009; Burgers, 2009). En períodos de expansión las empresas siguen con sus estrategias rutinarias, pero sólo cuando las ventas comienzan a tener un comportamiento muy inferior a su histórico consideran nuevas formas de hacer negocios (Jacobides, 2009; Burger, 2009).

En esta tesis doctoral planteamos que una respuesta en períodos de crisis puede ser a través de una estrategia de marketing proactivo, la cual está fuertemente asociada con el desempeño de la empresa. La percepción de la crisis como una oportunidad requiere de una respuesta estructurada para aprovecharla, siendo fundamental la inversión en actividades estratégicas de marketing, vinculadas estrechamente con el valor al accionista, la lealtad del cliente y la rentabilidad superior a largo plazo (O'Malley *et al.*, 2011).

Para lo anterior, es fundamental que las empresas estén orientadas al mercado, dispongan de un énfasis estratégico en marketing y una fuerte cultura emprendedora e innovación. Antecedentes, que integrados en una empresa contribuyen a potenciar su valor (Harrison-Walker y Perdue, 2007; Doyle, 2000; Srivastava *et al.*, 1998), en períodos de crisis y en la recuperación. Estos aspectos, desde el punto de vista de esta tesis doctoral, en suma, constituyen una respuesta estratégica de marketing proactivo, los cuales impactan positivamente en el desempeño de las empresas.

Aunque directivos de marketing entrevistados en el estudio de casos y diversos autores (Naidoo, 2010; Bayus *et al.*, 2003; Pauwels *et al.*, 2004) asocian el papel de la innovación con la rentabilidad por su contribución con valor de la empresa mediante la creación de activos fuertes de marketing, en el proceso de análisis del modelo conceptual no se estimaba como un factor determinante en la relación con el marketing proactivo. Sin embargo, es importante recordar que la innovación es una dimensión de la orientación emprendedora, incluida en las escalas de medición de este constructo (Covin y Slevin, 1989) y por lo tanto continúa intrínseca en los antecedentes de una respuesta proactiva a la crisis.

Por otra parte, las empresas se enfrentan a decisiones difíciles en el momento de definir el cómo construir una capacidad de respuesta más adaptativa a las demandas del entorno. El reto para los directores de marketing, está en aprovechar la oportunidad generada por la crisis para obtener ventajas de la confusión creada por la aceleración de la complejidad del mercado. Sus capacidades para hacerlo efectivo, darán forma al futuro papel e influencia de marketing dentro de la empresa.

La necesidad es la madre de la invención. Para los directivos de marketing se presenta una necesidad apremiante para responder al escenario complejo que representa la crisis económica y financiera, y que puede poner a la empresa en una situación de desventaja competitiva (Day, 2011). Si bien muchas empresas optan por disminuir sus presupuestos de marketing respondiendo de forma pasiva, aquellas empresas que optan por una respuesta proactiva ponen en marcha las capacidades para anticiparse y responder a la volatilidad del entorno, identificando sus oportunidades más pronto que sus competidores.

En esta tesis doctoral se ha mostrado que cada crisis es diferente y que no existe una estrategia estándar para adaptarse. Las empresas varían en su interpretación y respuesta a las señales del mercado y su capacidad de elección está afectada por los recursos de los que disponen y las circunstancias que les rodean. La literatura analizada y los resultados obtenidos sugieren que la relación entre marketing proactivo y desempeño empresarial en condiciones de crisis, no se relaciona estrechamente con variables como el tamaño de la empresa o el sector al que pertenece. Sin embargo, se evidencia que la variable edad de la empresa si tiene un efecto

moderador en esta relación. Las empresas creadas antes de la crisis disponen de recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades disponibles, generando ventaja competitiva útil para la supervivencia y la recuperación.

## **5.2. Resumen de la Tesis**

Esta tesis doctoral consta de cuatro capítulos interconectados. (i) La revisión de literatura ofrece una visión tanto de las teorías como de trabajos empíricos anteriores en los dos temas centrales: Crisis y marketing estratégico. (ii) El estudio de casos permite explorar las estrategias, políticas y prácticas de marketing desarrolladas por las empresas que tienen un desempeño superior en períodos de crisis. Los elementos arrojados contribuyen a la construcción del modelo conceptual planteado y analizado en el siguiente capítulo. (iii) A partir de un análisis factorial confirmatorio y un modelo de ecuaciones estructurales se prueba empíricamente el modelo conceptual que incluye unas capacidades organizativas- antecedentes del marketing proactivo, y sus efectos en el desempeño empresarial. Finalmente, en el último capítulo se analizan el sector al que pertenece la empresa, la edad y el tamaño de la misma, como variables moderadoras de la relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial en períodos de crisis.

El objetivo principal de esta tesis doctoral es determinar si las empresas españolas que desarrollan una respuesta de marketing proactivo en períodos de crisis, impactan positivamente en su desempeño. De acuerdo con la literatura anterior, se argumenta que adelantar una respuesta proactiva de marketing para aprovechar las oportunidades generadas por la crisis, puede impactar positivamente el desempeño de la empresa, siendo evidente la influencia tanto de las características organizativas como del propio entorno. Esta investigación complementa y refuerza los estudios existentes, y sugiere que las empresas que continúan invirtiendo en marketing durante la crisis crean oportunidades para fortalecer la empresa y logran mantener la ventaja competitiva. Aspectos como el énfasis estratégico en marketing, orientación al mercado, orientación emprendedora e innovación en marketing son componentes fundamentales para lograr una respuesta proactiva e impactar el desempeño.

## **5.3. Contribuciones e implicaciones de la Tesis Doctoral**

Los resultados obtenidos en esta tesis doctoral, pueden ser considerados en el contexto del debate actual frente a la contribución de marketing en la empresa (Verhoef y Leeflang, 2009), en particular al desempeño empresarial. Un mejor entendimiento de las oportunidades presentadas por las crisis y, en especial, del rol estratégico de marketing apoyado en actividades tácticas apropiadas, contribuirá al mantenimiento de la inversión en marketing durante estos

períodos de cambio y turbulencia, y en última instancia al logro de rentabilidad a largo plazo. Este trabajo se suma a los esfuerzos por comprender el impacto de marketing en el desempeño de la empresa en períodos de crisis. Se espera que las ideas planteadas en este trabajo generen nuevos estudios en el ámbito del marketing proactivo. A continuación se describen las implicaciones de esta tesis doctoral para la literatura en marketing, profesionales y responsables de la política pública.

### **5.3.1. Literatura en marketing**

A pesar de los graves efectos de la crisis en el desempeño de las empresas, existe muy poca investigación al respecto (Srinivasan *et al.*, 2005; O'Malley *et al.*, 2011), este análisis ofrece un enfoque sistemático basado en la teoría y en la investigación empírica, a través de un comportamiento estratégico como el marketing proactivo. Además, el estudio empírico, realizado en plena crisis, favorece el entendimiento de la acción de marketing en el desempeño de la empresa durante estos períodos de turbulencia.

Si bien en este trabajo se consideró el constructo de marketing proactivo y sus antecedentes - capacidades organizativas - en el contexto de una crisis económica y financiera, también podría ser de utilidad investigar su aplicabilidad en otros entornos complejos - hostiles en los que se vea involucrada la empresa, ya sea cambios tecnológicos, desarrollo de nuevos productos o servicios, e incluso una transformación drástica en la estructura organizativa de la empresa.

Diversos estudios no académicos han resaltado la importancia de apoyar las inversiones en las actividades de marketing durante una crisis. Sin embargo, desde la investigación académica no se ha examinado sistemáticamente la naturaleza de la respuesta de la empresa a la crisis (Srinivasan *et al.*, 2011). Esta tesis doctoral apunta a identificar esa respuesta desde la perspectiva de marketing y las implicaciones de una actuación proactiva durante una crisis en el desempeño empresarial. Hacer uso de las capacidades dinámicas como la lente teórica por la cual se observaron las actividades estratégicas de las empresas españolas ha sido de gran utilidad, dado que el aprovechamiento de los recursos y capacidades internas - plan de marketing e inversiones- y las restricciones externas provocadas por la crisis para hacer frente a los cambios del mercado (Srinivasan *et al.*, 2005), permiten a las empresas alcanzar una ventaja competitiva en el tiempo, así como un desempeño positivo en un entorno turbulento (Cao, 2011).

Por otra parte, tanto el marco teórico como los resultados, sugieren que los rasgos organizativos impactan el desempeño de la empresa en una crisis a través de respuestas estratégicas, tales como el marketing proactivo. Así mismo, el examen de los efectos relativos de variables

moderadoras como el tamaño, el sector y la edad, proporcionan información valiosa en materia de gestión estratégica para el logro de la ventaja competitiva y la mejora del desempeño. Si bien tanto teórica como empíricamente, diversos estudios han coincidido en que sólo la edad de las empresas es un moderador significativo en la relación entre la ventaja competitiva y desempeño, su análisis siempre será un insumo que permita identificar la manera como afectan las condiciones de crisis a las empresas y a su capacidad para explorar, analizar y responder a los cambios del entorno.

Un aspecto a resaltar es el uso de las redes sociales para la investigación académica. La literatura muestra que los estudios realizados en el ámbito de la empresa, en los que se busca la respuesta de los representantes de la organización o altos directivos, por lo general se experimentan menores tasas de respuesta (Baruch y Holtom, 2008). La aparición del fenómeno de la Web 2.0 ofrece a los investigadores una serie de herramientas de colaboración con las cuales desarrollar nuevos enfoques de investigación y superar esta limitación (Cook y Buckley, 2009). Esta tesis doctoral hizo uso de LinkedIn para ponerse en contacto con los directores de marketing de las empresas españolas, de una forma fácil, a bajo coste y sin intermediarios; e invitarlos a participar en la entrevista en profundidad - para el estudio de casos - y en la encuesta, logrando buenas tasas de respuesta en un corto período de tiempo. Esto refuerza la idea de que los ejecutivos están más atentos y receptivos a las solicitudes que se basan en los vínculos sociales existentes, y pueden ser más propensos a divulgar información estratégica (Kilduff y Krackhardt, 1994; D'Aveni, 1995).

### **5.3.2. Profesionales**

Desde una perspectiva práctica, la tesis ofrece lecciones significativas para los gerentes y profesionales de marketing.

Como se ha mencionado en diversos apartados del texto, las crisis traen consigo amenazas y oportunidades. La percepción por parte de los directivos de una u otra determina la estrategia a seguir. Así, que quienes perciben abundantes oportunidades no están tan preocupados por la conservación de sus recursos, sino que, en cambio, tienen la intención de formular estrategias para aprovechar las numerosas oportunidades que perciben como disponibles para sus empresas (Castrogiovanni, 1991). El desarrollar una respuesta proactiva de marketing puede representar una postura estratégica que permita aprovechar las oportunidades que permitan lograr una ventaja competitiva sostenible durante la crisis y después.

En general, los resultados obtenidos son alentadores para las empresas que deciden apostar por intensificar las actividades de marketing en la crisis, evidenciando una relación positiva de marketing proactivo con el desempeño de la empresa. Para la mayoría de los contables el

marketing en un gasto y no incluyen sus activos en la valoración de la empresa (Doyle, 2000), de ahí que los directores de marketing se enfrenten a fuertes presiones para recortar los presupuestos de marketing, máxime cuando se trata de períodos de crisis. Los resultados de este capítulo, deberían reforzar los argumentos de los directores y otros integrantes al interior de la organización, que defienden la intensificación de las acciones de marketing, en especial en aquellas empresas en las que exista un énfasis estratégico en marketing, orientación al mercado, cultura emprendedora e innovación en marketing; para quienes nuestros resultados pueden ser más atractivos.

Además, las empresas con una o más de estas capacidades, logran anticiparse a los períodos de crisis haciendo los ajustes internos e identificando y aprovechando las oportunidades externas (Pearce y Michael, 1997). Por ejemplo, con los consumidores, quienes tienden a ser menos fieles y a cambiar sus preferencias de marca regularmente (Ang *et al.*, 2000), creando conmoción en el mercado. Lo cual crea oportunidades para los *marketers* que aprovechan el deseo de los consumidores de obtener seguridad y fiabilidad mediante la creación de marcas de confianza (Wong, 2009).

### **5.3.3. Responsables de política pública**

Para los formuladores de políticas públicas, nuestros resultados indican que el marketing proactivo puede ser una forma para que las empresas transformen la adversidad de una crisis en una ventaja, percibiendo que tienen el control de la situación y de los resultados y por lo tanto continúen invirtiendo (Srinivasan *et al.*, 2008), activen la economía y generen confianza en el consumidor. Empresas que sobrevivan y salgan fortalecidas de la crisis, significa mayor generación de riqueza y empleo.

Si bien, las oportunidades generadas por la crisis están disponibles para todas las empresas, no todas pueden aprovecharlas por los recursos limitados, mercado y otras características organizativas que dificultan el planteamiento y ejecución de estrategias que terminen influenciando positivamente su desempeño. El análisis del entorno constituye un aspecto fundamental en el entendimiento de las crisis (Srinivasan *et al.*, 2005; Pettigrew y Whipp, 1993) y la función de marketing debe comprender los cambios permanentes que se producen para tomar decisiones acordes con sus exigencias (Ferrell y Hartline, 2002). El gobierno puede contribuir en facilitar capacitación y herramientas para llevar a cabo el análisis estratégico, especialmente en el caso de PYMES y empresas jóvenes.

La crisis desatada en 2007 representa tanto una amenaza como una oportunidad para las empresas españolas. Aprovechar las oportunidades será clave para asegurar su ventaja competitiva en el escenario mundial. La aprobación de medidas macroeconómicas que

propendan por una mayor estabilidad financiera en el corto plazo, así como paquetes de apoyo para el fortalecimiento de inversiones en las empresas, pueden contribuir al desarrollo de estrategias proactivas que apunten a su fortalecimiento y supervivencia.

#### **5.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Esta tesis doctoral pretende aportar desde el punto de vista teórico conceptos valiosos e interesantes en el ámbito académico, así como evidencia empírica. Sin embargo, es importante reconocer sus limitaciones, que al mismo tiempo proporcionan algunas oportunidades interesantes de investigación futura.

Con la crisis económica y financiera en curso en el momento de la realización del estudio de casos múltiple y de la encuesta, las empresas que se han apuntado como sobrevivientes podrían sucumbir a sus consecuencias en el momento de la presentación final de esta tesis doctoral. En consecuencia, una de las limitaciones es que los resultados deben ser sólo de carácter exploratorio, debido a que la investigación es de corte transversal, por lo tanto resulta complejo generalizar sobre las relaciones causa-efecto del modelo, además un trabajo de estas características no puede captar adecuadamente un fenómeno de tipo longitudinal, como la supervivencia empresarial (Naidoo, 2010). En el futuro, un estudio de seguimiento al final de la crisis podría ayudar en la validación de los hallazgos, así mismo un estudio de corte longitudinal permitirá observar si el marketing proactivo tiene efectos en el desempeño de la empresa antes y después de una crisis o de un período de alta turbulencia ya sea interna o externa a la empresa.

Una de las principales limitaciones de este estudio es el problema de los encuestados individuales, en este caso del director de marketing, aunque la información de alto nivel de los encuestados se considera exacta (Nandakumar *et al.*, 2010), de alta confiabilidad. Para subsanarla, futuros estudios podrían utilizar el enfoque de múltiples respuestas por empresa. Una limitación adicional es que las encuestas se realizaron a través de un portal web, lo que puede sesgar la muestra a los directivos con mayores habilidades técnicas, incluyendo educación formal en teoría específica de gestión estratégica, manifestándose en mejor planificación y toma de decisiones (Gunby, 2009).

Otro aspecto que se debe considerar, es que este estudio se realizó con una muestra integrada solo por empresas españolas, por lo tanto, los resultados pueden variar en otros contextos. Sería interesante reproducir este trabajo en países diferentes o grupo de países para lograr un estudio transcultural.

Así mismo, un asunto que merece atención, es que todas las medidas utilizadas para los constructos son subjetivas, aunque validadas por trabajos anteriores. En el caso de la medición del desempeño podría ser interesante utilizar medidas objetivas y longitudinales, con el fin de comprender mejor el impacto de la respuesta de marketing proactivo en el desempeño en períodos de crisis.

En efecto, se reconocen diferentes sesgos de métodos que influyen el proceso de respuesta en la investigación sobre el comportamiento organizacional (Podsakoff *et al.*, 2003; Meade *et al.*, 2007). Para subsanarlo, existen principalmente dos formas para intentar controlar estas posibles influencias: el diseño de la encuesta y/o controles estadísticos (Podsakoff *et al.*, 2003).

De acuerdo con Podsakoff *et al.* (2003), si el interés de la investigación está orientado a la relación entre el comportamiento organizacional y el desempeño de la empresa, el investigador puede obtener las medidas de comportamiento de los informantes clave y medidas de desempeño de las empresas más objetivas como la información contable. Esta mezcla de medidas subjetivas y objetivas en la encuesta, contribuye a eliminar los efectos de las posibles fuentes de sesgo de método común, tales como el *motivo de consistencia* (la tendencia de los encuestados a tratar de mantener la coherencia en sus respuestas a preguntas similares o de organizar la información de manera consistente (Johns, 1994; Schmitt, 1994) o el *efecto de consistencia* (Salancik y Pfeffer, 1977) que puede ser particularmente problemático en aquellas situaciones en las que se pide a los entrevistados responder a preguntas relacionadas con sus actitudes, percepciones y/o comportamientos pasados, como es el caso de esta tesis doctoral. En el futuro podría desarrollarse el cuestionario siguiendo estas directrices para evitar el sesgo antes descrito.

También se reconoce el importante sesgo generado por el entorno, debido a que la investigación se hizo en plena efervescencia de la crisis económica y financiera, lo que puede influenciar las respuestas del encuestado o entrevistado por la interpretación que pueda hacer de cada una de las preguntas (Harrison y McLaughlin, 1993). Una investigación futura, en postcrisis, puede permitir una visión más objetiva de la realidad de los años de turbulencia.

Finalmente, diversas variables fueron incluidas para medir el impacto del marketing proactivo en el desempeño de la empresa, pero quizás algunas otras deberán ser incluidas en estudios posteriores, dependiendo del entorno en el que se pretenda evaluar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agénor, P. R. (2002). Business Cycles, Economic Crises, and the Poor. *The Journal of Policy Reform*, 5(3), 145-160.
- Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., y Rouse, M. J. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business*, 42(1), 47-60.
- Ali Shah, S. Z., y Akbar, S. (2008). Value relevance of advertising expenditure: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 301-325.
- Allen, F. (2001). Financial Structure and Financial Crisis. *International Review of Finance*, 2(1/2), 1-19.
- Allen, M., Rosenberg, C., Keller, C., Setser, B., y Roubini, N. (2002). A balance sheet approach to financial crisis. No. 2002-2210. *International Monetary Fund*. Disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp02210.pdf>.
- Allen, R., y Snyder, D. (2009). New thinking on the financial crisis. *Critical Perspectives on International Business*, 5(1/2), 36-55.
- Allen, F. (2001). Financial Structure and Financial Crisis. *International Review Finance*, 2(1/2), 1-19.
- American Business Press. (2010). *The importance and value of B2B advertising during times of economic uncertainty*. Recuperado de: <http://www.americanbusinessmedia.com/abm/default.asp?SnID=1885715054>
- Amit, R., y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, E. W., y Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Andrés, J., y otros. (2009). *Propuesta para la reactivación laboral en España*. Recuperado de: [http://www.crisis09.es/propuesta/?page\\_id=37](http://www.crisis09.es/propuesta/?page_id=37).
- Ang, S. H. (2001). Crisis marketing: a comparison across economic scenarios. *International Business Review*, 10(3), 263-284.
- Ang, S. H., Leong, S. M., y Kotler, P. (2000). The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses, *Long Range Planning*, 33(1), 97-119.
- Apaydın, F. (2011). Changes in marketing strategies and performance outcomes of Turkish firms in 2008 global economic recession. *International Business Research*, 4(4), 104-114.
- Arbuckle, J. (2009). *Amos 18 user's guide*. Chicago: SPSS Incorporated.
- Banco de España. (2008). *Informe anual. El impacto de la crisis financiera sobre la economía española*. Recuperado de: <http://www.bde.es>
- Banco de España. (2009). *Informe trimestral de la economía española*, Boletín Económico. Recuperado de: <http://www.bde.es>
- Banco de España. (2009). *Los retos de la economía española en la crisis financiera internacional*. Recuperado de: <http://www.bde.es>
- Barney, J. B., y Zajac, E. J. (2006). Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 5-9.

- BarNir, A., Gallagher, J. M., y Auger, P. (2003). Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: The case of the magazine publishing industry. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 789-814.
- Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: Adjudging model fit. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 815-824.
- Bartezzaghi, E., y Turco, F. (1989). The impact of just-in-time on production system performance: an analytical framework. *International Journal of Operations y Production Management*, 9(8), 40-62.
- Barwise, P., y Styler, A. (2002). *Marketing expenditure trends*. London: London Business School/Havas Marketing Report.
- Bateman, T. S., y Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Beinhocker, E., Davis, I., y Mendonca, L. (2009). The 10 trends you have to watch. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 55-60.
- Bennett, R. (2005). Marketing policies of companies in a cyclical sector: an empirical study of the construction industry in the United Kingdom. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 20(3), 118-126.
- Bentler, P. M., y Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Berliner, C., y Brimson, J. A. (1988). *Cost management for today's advanced manufacturing*. Boston, Harvard Business School Press.
- Bernanke, B. S. (1993). Credit in the Macroeconomy. *Quarterly Review-Federal Reserve Bank of New York*, 18, 50-70.
- Bernanke, B., Gertler, M., y Gilchrist, S. (1996). The financial accelerator and the flight to quality. *The Review of Economics and Statistics*, 78(1), 1-15.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., y Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99.
- Bigelow, R., y Chan, P. S. (1992). Managing in difficult times: Lessons from the most recent recession. *Management Decision*, 30(8), 34-41.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., y Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Blackburn, K. (1988). Collapsing exchange rate regimes and exchange rate dynamics: Some further examples. *Journal of International Money and Finance*, 7(4), 373-385.
- Blesa, A., y Ripollés, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 165-80.
- Bolwijn, P. T., y Kumpe, T. (1990). Manufacturing in the '90s - productivity, flexibility and innovation", *Long Range Planning*, 23(4), 44-57.
- Bonoma, T. (1985). Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 199-208.

- Bordo, M. (2007). *Growing up to financial stability*. NBER Working Paper No. 12993. Recuperado de [www.nber.org/papers/W12993.pdf](http://www.nber.org/papers/W12993.pdf)
- Bordo, M., Eichengreen, B., Klingbiel, D., y Martínez-Peria, M. (2001). Financial crisis: lessons from the last 120 years. *Economic Policy*, April, 53-82.
- Bourgeois III, L. J. (1984). Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*, 9(4), 586-596.
- Bradlow, E. (2009). Marketing Science and the Financial Crisis. *Marketing Science*, 28(2), 201-201.
- Brockner, J., y Hayes, E. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94-115.
- Bromiley, P., Navarro, P., y Sottile, P. (2008). Strategic business cycle management and organizational performance: a great unexplored research stream. *Strategic Organization*, 6(2), 207-219.
- Brown, M. G. (1996). *Keeping score: Using the right metrics to drive world-class performance*. New York: AMACOM/American Management Association.
- Brown, S. W., Webster Jr, F. E., Steenkamp, J. B. E., Wilkie, W. L., Sheth, J. N., Sisodia, R. S., ... y Staelin, R. (2005). Marketing renaissance: opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. *Journal of Marketing*, 69(4), 1-25.
- Brunnermeier, M. (2009). Deciphering the liquidity and credit crunch 2007-2008. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 77-100.
- Bruton G. D., Ahlstrom D., y Wan J. C. C. (2003). Turnaround in East Asian firms: evidence from ethnic overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*, 24(6), 519-540.
- Burgers, W. (2009). Marketing during economic downturns. *Financial Times*, Managing in a Downturn Series. Recuperado de <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications, and programming* (2a ed.) Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cable, V. (2009) *The Storm: The World Economic Crisis y What it Means*. London: Atlantic Books.
- Cabral, L. M., y Mata, J. (2003). On the evolution of the firm size distribution: Facts and theory. *American Economic Review*, (September), 1075-1090.
- Calomiris, C. (2008). The subprime turmoil: What's old, what's new, and what's next. Recuperado de [http://www.law.yale.edu/documents/pdf/cbl/Calomiris\\_Subprime\\_Turmoil.pdf](http://www.law.yale.edu/documents/pdf/cbl/Calomiris_Subprime_Turmoil.pdf)
- Calomiris, C. W. (1993). Financial factors in the Great Depression. *Journal of Economic Perspectives*, 7(2), 61-85.
- Calvo, G. (1995). Varieties of Capital-Market Crises. Working papers WP-306, Inter-American Development Bank, Washington, D.C.. Recuperado de [http://www.iadb.org/research/pub\\_desc.cfm?pub\\_id=WP-306](http://www.iadb.org/research/pub_desc.cfm?pub_id=WP-306)
- Campello, M., Graham, J. R., y Harvey, C. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 470-487.
- Canals, J. (2001). How to Think about Corporate Growth? *European Management Journal*, 19(6), 587-598.

- Cao, L. (2011). Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 455-469.
- Carral, R., y Kajanto, M. (2008). Nokia: a case study in managing industry downturn. *Journal of Business Strategy*, 29(1), 25-33.
- Caruana, J. (2009). Regulación e innovación en la reciente crisis financiera. *Estabilidad Financiera*, Banco de España, 14, 10-21.
- CDR. (2001). Undertaking systematic reviews of research on effectiveness. CRD's guidance for those carrying out or commissioning reviews. Recuperado de [http://www.york.ac.uk/inst/crd/pdf/crdreport4\\_complete.pdf](http://www.york.ac.uk/inst/crd/pdf/crdreport4_complete.pdf)
- CEPAL (2009). La actual crisis financiera internacional y sus efectos en América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/02951.pdf>
- Cerón, J. (2008). Crisis financieras internacionales, teorías explicativas y propuestas de reforma del Sistema Monetario: el caso de las subprime. Ponencia en X Reunión de Economía Mundial, Barcelona. Recuperado de <http://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/2699/browse?type=author&order=ASC&yrpp=20&yvalue=Cer%C3%B3n+Cruz%2C+Juan+Antonio>
- Chandler, G. N., y Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331-349.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., y Huber, G. P. (2001). Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*, 44(5), 937-955.
- Chou, T. J., y Chen, F. T. (2004). Retail pricing strategies in recession economies: The case of Taiwan. *Journal of International Marketing*, 12(1), 82-102.
- Chow, I. (2006). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China. *Society for Advancement of Management*, 71(3), 11-20.
- Chung, C., y Beamish, P. (2005). Investment mode strategy and expatriate strategy during times of economic crisis. *Journal of International Management*, 11(3), 331-355.
- Claessens, S., Dell'Ariccia, G., Igan, D., y Laeven, L. (2010). Cross-country experiences and policy implications from the global financial crisis. *Economic Policy*, 25(62), 267-293.
- Clark, B. H., Abela, A. V., y Ambler, T. (2006). Behind the wheel. *Marketing Management*, 15(3), 18-23.
- Cole, H., y Kehoe, T. (1996). A self-fulfilling model of Mexico's 1994-1995 debt crisis. *Journal of International Economics*, 41(3), 309-330.
- Colvin, G. (2009). Value Driven: Time to start managing for the next recession. *Fortune - European Edition*, 160(6), 22.
- Comisión Europea (2006). La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración. Recuperado de [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf)
- Connaughton, J., y Madsen, R. (2009). Regional implications of the 2001 recession. *Annals of Regional Science*, 43(2), 491-507.
- Cooke, H. (2002). Survival strategies for corporate real estate in uncertain times. *Journal of Corporate Real Estate*, 4(4), 365-374.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Science*, 36(8), 493-502.

- Cooper, R. G. (1999). The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 115-133.
- Cova, B., y Salle, R. (2007). Introduction to the IMM special issue on 'project marketing and the marketing of solutions': A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 138-266.
- Covin, J. G., y Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cumming, B. S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21-29.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(11), 37-52.
- Day, G. S., y Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- De Gregorio, J. (2009). La Macroeconomía, los economistas y la crisis. *Cuadernos de Economía*, 33, 149-159.
- De Toni, A. y Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems, models, characteristics and measures. *International Journal of Operations y Production Management*, 21(1/2), 46-70.
- Deans, G. K. (2009). Making a key decision in a downturn: go on the offensive or be defensive? *Strategic Direction*, 25(8).
- Deans, G., Kansal, C., y Mehlretter, S. (2009). Making a key decision in a downturn: go on the offensive or be defensive? Ivey Business Journal Online. Recuperado de [http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID%BC810](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID%BC810)
- DeDee, K.J., y Vorhies, D.W. (1998). Retrenchment activities of small firms during economic downturn: An empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 36(3), 46-61.
- Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., Steenkamp, J. B. E., y Leeflang, P. S. (2009). The role of national culture in advertising's sensitivity to business cycles: An investigation across continents. *Journal of Marketing Research*, 46(5), 623-636.
- Dhalla, N. K. (1980). Advertising as an antirecession tool. *Harvard Business Review*, 58(1), 158-165.
- Dhar, V., y Sundararajan, A. (2009). Plugging in to transformation. *Financial Times*, Managing in a Downturn Series. Recuperado de <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>
- Diamond, D. W. (1989). Reputation acquisition in debt markets. *The Journal of Political Economy*, 97(4), 828-862.

- Diamond, D. W., y Rajan, R. (2009). The credit crisis: Conjectures about causes and remedies. *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 14739.
- Dick, A. S., y Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dobbs, R. F., Karakolev, T., y Malige, F. (2002). Learning to love recessions. *McKinsey Quarterly*, 2(Special edition), 6-9.
- Domowitz, I., Hubbard, R. G., y Peterson, B. C. (1988). Market structure and cyclical fluctuations in U.S. manufacturing. *The Review of Economics and Statistics*, 70(1), 55-66.
- Donaldson, B. (1995). Customer service as a competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 3(2), 113-126.
- Dutton, J. E., y Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), 279-295.
- Dutton, J. E., y Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76-90.
- Dyson, R. G., Bryant, J., Morecroft, J., y O'Brien, F. (2007). The strategic development process. En O'Brien, F., y Dyson, R.G. (Eds), *Supporting strategy: Frameworks, methods and models* (3-25). Chichester: John Wiley y Sons.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., y Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(S1-S8).
- Eggert, A., Hogreve, J., Ulaga, W., y Muenkhoff, E. (2011). Industrial services, product innovations, and firm profitability: A multiple-group latent growth curve analysis. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 661-670.
- Eichengreen, B., y Mitchener, K. (2003). The Great Depression as a credit boom gone wrong. Bank for International Settlements. BIS Working Papers No 137. Recuperado de [www.bis.org](http://www.bis.org)
- Eichengreen, B., y O'Rourke, K. H. (2009). A tale of two depressions. Recuperado de [http://economicforumonline.org/\\_source/downloads/ataleoftwodepressions.pdf](http://economicforumonline.org/_source/downloads/ataleoftwodepressions.pdf)
- Eichengreen, B., Rose, A., y Wyplosz, C. (1995). Exchange market mayhem: The antecedents and aftermath of speculative attacks. Recuperado de <http://faculty.haas.berkeley.edu/arose/ERW3EP.pdf>
- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1122.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., y Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-529.
- Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- El-Ansary, A. I. (2006). Marketing strategy: taxonomy and frameworks. *European Business Review*, 18(4), 266-293.
- Elliott, L. (2011). IMF's Christine Lagarde warns Europe and US over debt crises. The Guardian. Recuperado de <http://www.guardian.co.uk/business/2011/jul/26/imf-christine-lagarde-warns-europe-us>

- Ellis, L. (2008). The housing meltdown: Why did it happen in the United States? Bank for International Settlements. BIS Working Papers No 259. Recuperado de [www.bis.org](http://www.bis.org)
- Ernst & Young (2009). The phoenix effect. Why innovation and entrepreneurial spirit will ignite recovery. Recuperado de [www.ey.com](http://www.ey.com)
- Ernst & Young (2010). Lessons from change. Findings from the market. Recuperado de [http://www2.eycom.ch/publications/items/corporate/2010\\_lessons\\_from\\_change/2010\\_EY\\_1\\_essons\\_from\\_change.pdf](http://www2.eycom.ch/publications/items/corporate/2010_lessons_from_change/2010_EY_1_essons_from_change.pdf)
- Estrada, Á., Jimeno, J. F., y Malo de Molina, J. L. (2009). La economía española en la UEM: Los diez primeros años. Documentos Ocasionales. N.º 0901, Banco de España. Recuperado de <http://www.bde.es>
- European Commission (2009). Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses. Recuperado de [www.ec.europa.eu/economy\\_finance](http://www.ec.europa.eu/economy_finance)
- Fan, X., y Sivo, S. A. (2005). Sensitivity of fit indexes to misspecified structural or measurement model components: Rationale of two-index strategy revisited. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(3), 343-367.
- Feraboli, O. (2004). Crisis monetarias y financieras antes de 1992: Los modelos de primera generación. *Revista ICE*, 816(Julio-Agosto), 23-43.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., y Lucas, G. H. (2002). *Estrategia de marketing* (2ª ed.). Mexico: International Thomson.
- Flood, R., y Garber, P. (1984). Collapsing exchange rate regimes: Some linear examples. *Journal of International Economics*, 17(1), 1-13.
- Flood, R., Garber, P., y Kramer, C. (1996). Collapsing exchange rate regimes: Another linear example, *Journal of International Economics*, 41(3), 223-234.
- Folan, P., y Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663-680
- Fondo Monetario Internacional. FMI. (2007). Perspectivas de la economía mundial. Desbordamientos y ciclos de la economía mundial. Recuperado de [www.imf.org](http://www.imf.org)
- Fondo Monetario Internacional. FMI. (2009a). Informe anual. La lucha contra la crisis mundial. Recuperado de [www.imf.org](http://www.imf.org)
- Fondo Monetario Internacional. FMI. (2009b). Perspectivas de la economía mundial. Crisis y recuperación. Recuperado de [www.imf.org](http://www.imf.org)
- Fondo Monetario Internacional. FMI. (2011). IMF Performance in the Run-Up to the Financial and Economic Crisis. IMF Surveillance in 2004-07.
- Fondo Monetario Internacional. FMI. (2012). Perspectivas de la economía mundial, octubre de 2012 - Resumen Ejecutivo, Introducción, Capítulos 1 y 2. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2012/02/pdf/texts.pdf>
- Frankel, J., y Rose, A. (1996). Exchange rate crises in emerging markets: An empirical treatment. Recuperado de [www.hks.harvard.edu/fs/jfrankel/currshrsh-wb1.pdf](http://www.hks.harvard.edu/fs/jfrankel/currshrsh-wb1.pdf)
- Frankenberger, K. D., y Graham, R. C. (2004). The value of advertising. Should firms increase advertising expenditures during recessions. American Association of Advertising Agencies. Recuperado de [www.aaaa.org](http://www.aaaa.org)
- Frey, C., y Callahan, R. (2008). Innovation strategies for the global recession. Recuperado de <http://www.innovationtools.com/Reports/PW95X7/innovation-strategies-forrecession.pdf>

- Friedman, M., y Schwartz, A. (1971). *A monetary history of the United States, 1867-1960* (5a ed.). Princeton: Princeton University Press.
- Furceri, D., y Mourougane, A. (2009). Financial crises: Past lessons and policy implications. Recuperado de [www.oecd.org/dataoecd/34/35/42037275.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/34/35/42037275.pdf)
- Gabisch, G., y Lorenz, H. (1987). *Business cycle theory: A survey of method and concepts*. New York: Springer-Verlag.
- Galbreath, J., y Galvin, P. (2008). Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate. *Journal of Business Research*, 61(2), 109-117.
- García, R., y Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Garg, V. K., Walters, B. A., y Priem, R. L. (2003). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(8), 725-744.
- Gaskin, J., (2012). Multigroup moderation in Amos - Made easy. Gaskination's Statistics. Recuperado de <http://youtube.com/Gaskination>
- Geroski, P. A., Mata, J., y Portugal, P. (2009). Founding conditions and the survival of new firms. *Strategic Management Journal*, 31(5), 510-529.
- Geroski, P.A., y Gregg, P. (1994). Corporate restructuring in the UK during the recession. *Business Strategy Review*, 5(2), 1-19.
- Ghemawat, P. (1993). The risk of not investing in a recession. *Sloan Management Review*, 34(2), 51-58.
- Ghemawat, P. (2010). Finding your strategy in the new landscape. *Harvard Business Review*, 88(3), 54-60.
- Gisbert, A. (2009). *Déficits públicos, ratings y los diferenciales soberanos - Informe Mensual N° 328*, Servicio de Estudios La Caixa.
- Glasser, B.G., y Strauss, L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Hawthorne: Gruyter.
- Gómez, J., Llonch, J., y Rialp, J. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos de Gestión*, 10 (Especial AEMARK), 85-110.
- Grant, R. M. (1991). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organizational Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.
- Grewal, R., y Tansuhaj, P. (2001). Building organisational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Greyser, S. A. (1997). Janus and marketing: The past, present, and prospective future of marketing. En Lehmann, D. R., y Jocz, K. (Eds.), *Reflections on the futures of marketing* (3-14). Cambridge: Marketing Science Institute.

- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590-602.
- Grossberg, A. K. (2009). Marketing in the great recession: An executive guide. *Strategy & Leadership*, 37(3), 4-8.
- Gruber, M. (2004). Marketing in new ventures: Theory and empirical evidence. *Schmalenbach Business Review*, 56, 164-199.
- Guenzi, P., y Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through marketing-sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 974-988.
- Gulati, R., Nohria, N., y Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard Business Review*, 88(3), 62-69.
- Gunby, N. W. Jr. (2009). Firm performance and complementary strategy development processes. *Management Decision*, 47(5), 806-818.
- Gupta, Y., y Chin, D. (1993). Strategy making and environment: An organizational life cycle perspective. *Technovation*, 13(1), 27-44.
- Hagel, J. III., Brown, J. S., y Davison, L. (2009). The big shift: Measuring the forces of change. *Harvard Business Review*, 87(July/August), 41-50.
- Hagen, J., y Ho, T. (2003). Twin crises a reexamination of empirical links. Recuperado de [https://www.gtap.agecon.purdue.edu/resources/res\\_display.asp?RecordID=1232](https://www.gtap.agecon.purdue.edu/resources/res_display.asp?RecordID=1232)
- Hair, J. F., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., y Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7a ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hall, W. (1980). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 58(S/O), 75-85.
- Harrison, D. A., y McLaughlin, M. E. (1993). Cognitive processes in self-report responses: Tests of item context effects in work attitude measures. *The Journal of applied psychology*, 78(1), 129-140.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-87.
- Hannan, M. T., Carroll, G. R., Dobrev, S. D., y Han, J. (1998). Organizational mortality in European and American automobile industries Part I: Revisiting the effects of age and size. *European Sociological Review*, 14(3), 279-302.
- Hannan, M. T., Carroll, G. R., Dobrev, S. D., y Han, J. (1998). Organizational mortality in European and American automobile industries Part I: Revisiting the effects of age and size. *European Sociological Review*, 14(3), 279-302.
- Hartman, N. (2009). Sure ways to tackle uncertainty in tough times. Financial Times, Managing in a Downturn Series. Recuperado de <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>
- Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.

- Henderson, A. D. (1999). Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 281-314.
- Higgins, M. y Osler, C. (1997). Asset market hangovers and economic growth: the OECD during 1984-93. *Oxford Review of Economic Policy*, 13(3), 110-134.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., y Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hoadley, E. D., Laughton, B., Purcell, J., Rodgers, T., y Ruleman, A. (2009). Resource management: Guidelines for managing in a crisis. *Journal of Business y Economics Research*, 7(8), 79-84.
- Hoelter, J. W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness of fit indices. *Sociological Methods and Research*, 11(3), 325-344.
- Hooley, G. J., Gordon E., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., y Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J., y Cadogan, J. (2001). Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of Marketing Management*, 17(5-6), 503-520.
- Hronec, S. M. (1993). *Vital signs using quality, time and cost performance measurement to chart your company's future*. New York: AMACOM, American Management Association.
- Hufbauer, G., y Warren, T. (1999). The globalization of services. What has happened. Recuperado de [http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/upload/2008/08/05/1217926205305\\_49595.pdf](http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/upload/2008/08/05/1217926205305_49595.pdf)
- Hughes, M., y Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Hughes, M., Hughes, P., y Morgan, R. E. (2007). Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance. *British Journal of Management*, 18(4), 359-375.
- Hunt, S. D. (2009). Competitive advantage strategies in times of adversity. *Journal of Customer Behaviour*, 8(2), 137-151.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98.
- INE (2013). Directorio Central de Empresas: Explotación estadística. Recuperado de <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxispath=/t37/p201/yfile=inebase>
- Ismail, A. I., Rose, R. C., Abdullah, H., y Uli, J. (2010). The relationship between organisational competitive advantage and performance moderated by the age and size of firms'. *Asian Academy of Management Journal*, 15(2), 157-173.
- Jacobides, M. (2009). New thinking on how to do business. Financial Times, Managing in a Downturn Series. Recuperado de <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>
- Jagannathan, R., Kapoor, M., y Schaumburg, E. (2009). Why are we in a recession? The financial crisis is the symptom not the disease! NBER Working Paper No. w15404. Recuperado de <http://www.nber.org>

- Jan-Benedict, E., Steenkamp, M., y Dekimpe, M. (2009). Marketing strategies for fastmoving consumer goods. *Financial Times, Managing in a Downturn Series*. Recuperado de <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>
- Jaworski, B., y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jiménez, D., y Sanz, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 29, 31-56.
- Johns, G. (1994). How often were you absent? A review of the use of self-reported absence data. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 574-591.
- Johnson, H. T. (1990). Performance measurement for competitive excellence. En Kaplan, R. S. (Ed.), *Measures for Manufacturing Excellence* (15-38). Boston: Harvard Business School Press.
- Kamber, T. (2002). The brand manager's dilemma: Understanding how advertising expenditures affect sales growth during a recession. *The Journal of Brand Management*, 10(2), 106-120.
- Kaminsky, G. (2003). Varieties of currency crises. NBER working paper series. Working Paper 10193. Recuperado de <http://www.nber.org/papers/w10193>
- Kaminsky, G. L., y Reinhart C. (1999). The twin crises: The causes of banking and balance-of-payments problems. *The American Economic Review*, 89(3), 473-500.
- Kaminsky, G. L., Reinhart C., y Végh, C. A. (2004). When it rains, it pours: Procyclical capital flows and policies. En *NBER Macroeconomics Annual 2004* (11-53). Cambridge: MIT Press.
- Kaminsky, G., Linzondo, S. y Reinhart, C. (1998). Leading indicators of currency crises. *Staff Papers-International Monetary Fund*, 54(1), 1-48.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy in to action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kenny, D. A., y McCoach, B. (2003). Effect of the number of variables on measures of fit in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10(3), 333-351.
- Ketokivi, M., y Schroeder, R. (2004). Manufacturing practices, strategic fit and performance: A routine-based view. *International Journal of Operations y Production Management*, 24(2), 171-191.
- Kijewski, V. (1982). *Media advertising when your market is in a recession*. Cahnners Publishing Company.
- Kilenthong, P., Hills, G. E., Hultman, C., y Sclove, S. L. (2010). Entrepreneurial marketing practice: Systematic relationships with firm age, firm size and operator's status. In *Strategic entrepreneurship: the promise for future entrepreneurship, family business and SME research?: Rencontres de St-Gall 2010* (pp. 1-15).
- Kim, P. (1992). Does advertising work: A review of the evidence. *The Journal of Consumer Marketing*, 9(4), 5-21.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
- Kindleberger, C. P. (1985). *La Crisis económica: 1929-1939*. Barcelona: Editorial Crítica.

- Kindleberger, C. P. (1988). *Historia financiera de Europa*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Kindleberger, C. P. (1991). *Manías, pánicos y cracs: historia de las crisis financieras*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Kindleberger, C. P. (1992). *El orden económico internacional: ensayos sobre las crisis financieras y los servicios públicos internacionales*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., y Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kitching, J., Blackburn, R., Smallbone, D., y Dixon, S. (2009a). Business strategies and performance during difficult economic conditions. Department of Business Innovation and Skills (BIS). Recuperado de <http://britishdesigninnovation.org>
- Kitching, J., Smallbone, D., y Xheneti, M. (2009 b). Have small businesses beaten the recession? Recuperado de <http://kingston.ac.uk>
- Kiyotaki, N., y Moore, J. (1997). Credit cycles. *Journal of Political Economy*, 105(2), 211-248.
- Klein, P. G., McGahan, A. M., Mahoney, J. T., y Pitelis, C. (2009). Towards a theory of public entrepreneurship. Working Paper. Recuperado de [http://organizationsandmarkets.files.wordpress.com/2009/12/emr\\_public-entrepreneurship-dec-14.pdf](http://organizationsandmarkets.files.wordpress.com/2009/12/emr_public-entrepreneurship-dec-14.pdf)
- Kline, R. B. (2004). *Principles and practice of structural equation modeling* (2a Ed.). New York: Guilford.
- Kohli, A., y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Köksal, M. H., y Özgül, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence y Planning*, 25(4), 326-342.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing* (12ª Ed.). Mexico: Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P., y Caslione, J. A. (2009). How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of Customer Behaviour*, 8(2), 187-191.
- KPMG (2008). Situación actual y perspectivas del sector inmobiliario en España. Recuperado de [www.kpmg.es](http://www.kpmg.es)
- KPMG. (2009). Never catch a falling knife. Recuperado de [http://www.kpmg.es/docs/Never\\_catch\\_a\\_falling\\_knife.pdf](http://www.kpmg.es/docs/Never_catch_a_falling_knife.pdf)
- KPMG. (2010). Informe Perspectivas. Recuperado de <http://www.kpmg.es>
- Kraus, S., Coen Rigteling, J. P., Hughes, M., y Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Kreiser, P., Marino, L., Davis, J., Tang, Z., y Lee, C. (2010). Firm-level entrepreneurship: The role of proactiveness, innovativeness and strategic renewal in the creation and exploration of opportunities. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(2), 143-163.
- Krugman, P. (1979). A Model of Balance of Payments Crises. *Journal of Money Credit and Banking*, 11(3), 311-325.
- Krugman, P. (1999). Balance sheets, the transfer problem, and financial crises. *International Tax and Public Finance*, 6(4), 459-472.

- Krugman, P., y Rotemberg, J. (1990). *Target zones with limited reserves* (No. w3418). National Bureau of Economic Research.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., y Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Kunc, M., y Bhandari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*, 49(8), 1343-1353.
- Kurosawa, K. (1991). *Productivity measurement and management at the company level: the Japanese experience*. Amsterdam: Elsevier Science.
- Laborda, A. (2012). ¿Cuántas empresas se ha llevado la crisis? Informe Económico, Departamento de Economía ESADE. Recuperado de <http://itemsweb.esade.edu/biblioteca/archivo/informeeconomicoenero2012.pdf>
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., y Steenkamp, J. B. E. (2007). How business cycles contribute to private-label success: evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71(1), 1-15.
- Larsson, R. (1993). Case Survey methodology: quantitative analysis of patterns across case studies. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1515-1546
- Latham, S. (2009). Contrasting strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of Small Business Management*, 47(2), 180-201.
- Latham, S., y Braun, M. (2008). The performance implications of financial slack during economic recession and recovery: observations from the software industry (2001-2003). *Journal of Managerial Issues*, 20(1), 30-52.
- Latham, S., y Braun, M. (2011). Economic recessions, strategy, and performance: a synthesis. *Journal of Strategy and Management*, 4(2), 96-115.
- Lawson, B., y Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 337-400.
- Lieberman, M. B., y Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.
- Lockamy, A., y Cox, J. F. (1994). *Reengineering performance measurement - How to align systems to improve processes, products and profits*. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.
- Lorange, P. (2009). Optimists have a bright future. Financial Times, Managing in a Downturn Series. Recuperado de <http://www.ft.com/reports/managingdownturn>
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Claryfing the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-72.
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Luo, Y. (1999). Environment-strategy-performance relations in small businesses in China: A case of township and village enterprises in southern China. *Journal of Small Business Management*, 37, 37-52.

- Lusch, R. F., y Lacznia, G. R. (1987). The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 1-11.
- Lynch, R. L., y Cross, K. F. (1991). *Measure up! Yardsticks for continuous improvement*. Cambridge: Blackwell.
- Marcoulides, G. A., y Schumacker, R. E. (Eds.). (1996). *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques*. Mahwah: Erlbaum.
- Marketing Science Institute. (2010). 2010-2012 Research Priorities. Recuperado de <http://www.msi.org/research/index.cfm?id=271#RP1>
- Marr, B., y Schiuma, G. (2003). Business performance measurement: past, present and future. *Management Decision*, 41(8), 680-687.
- Maskell, B. H. (1991). *Performance measurement for world class manufacturing*. Cambridge: Productivity Press.
- Mattsson, L. G. (2009). Market orientation and resource adjustments during economic recession - a business network perspective. *Journal of Customer Behaviour*, 8(2), 153-162.
- McKenna, R. (1991). Marketing is Everything. *Harvard Business Review*, 69(January/February), 65-79.
- Meade, A. W., Watson, A. M., & Kroustalis, C. M. (2007, April). Assessing common methods bias in organizational research. In *22nd annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, New York*, (1-10).
- Melnyk, S. A., Stewart, D. M., y Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209-218.
- Mendoza, E., y Terrones, M. (2008). An anatomy of credit booms: Evidence from macro aggregates and micro data. International Finance Discussion Papers. Recuperado de [www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/](http://www.federalreserve.gov/pubs/ifdp/)
- Menon, A., y Varadarajan, P. R. (1992). A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing*, 56(4), 53-71.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., y Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515-537.
- Meyer, A. D., Brooks, G., y Goes, J. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 11(5), 93-110.
- Meyer, G. D., y DeCastro, J. (1993). Determinants of new-firm formations in manufacturing industries: Industry dynamics, entry barriers, and organizational inertia. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 49.
- Micheli, P., y Manzoni, J. F. (2010). Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465-476.
- Miles, M., y Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis*. Londres: Sage.
- Miller, D., y Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.

- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España (2013). Retrato de las PYMES 2013. Recuperado de [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2013.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2013.pdf)
- Mishkin, F.S. (1992). An evaluation of the treasury plan for banking reform. *Journal of Economic Perspectives*, 6(1), 133-153.
- Mitchell, W. (1959). *Business cycles and their causes*. Berkeley: University of California Press.
- Mitchell, W. (1994). The dynamics of evolving markets: the effects of business sales and age on dissolutions and divestitures. *Administrative Science Quarterly*, 39(4) 575-602.
- Mohan-Neill, S. I. (1995). The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 10-21.
- Moneywise. (2010). UK (finally) exits recession. Recuperado de <http://www.moneywise.co.uk/news-views/2010/01/26/uk-finally-exits-recession>
- Moorman, C. y Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Morgan, N. A., y Slotegraaf, R. J. (2011). Marketing capabilities for B2B firms. En G. L. Lillien y R. Grewal (Eds.), *The B2B marketing handbook*. Northampton: Edward Elgar.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., y Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Moseng, B., y Bredrup, H. (1993). A methodology for industrial studies of productivity performance. *Production Planning y Control*, 4(3), 198-206.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., y Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., y O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. *Management Decision*, 48(6), 907-939.
- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., Jacobson, R. L., y Slater, F. S. (1999). Market orientation and business performance: An analysis of panel data. En Deshpandé, R. (Ed.), *Developing a Market Orientation* (195-216). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nath, P., Nachiappan, S., y 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.
- Navarro, P. (2009). Recession-proofing your organization. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 45-51.
- Navarro, P., Bromiley, P., y Sottile, P. (2010). Business cycle management and firm performance: Tying the empirical knot. *Journal of Strategy and Management*, 3(1), 50-71.

- Neely A., Bourne, M., y Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations y Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- Nielsen. (2010). La importancia del valor de las marcas. Recuperado de [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)
- Nishimura, K. G., Nakajima, T., y Kiyota, K. (2005). Does the natural selection mechanism still work in severe recessions? Examination of the Japanese economy in the 1990s. *Journal of Economic Behavior and Organizations*, 58(1), 53-78.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Obstfeld, M. (1984). Balance of payments crisis and devaluation. *Journal of Money, Credit and Banking*, 16, 208-217.
- Obstfeld, M. (1994). The logic of currency crises. NBER Working Paper No. 4640. Recuperado de <http://www.nber.org/papers/w4640>
- Obstfeld, M. (1996). Models of currency crisis with self- fulfilling features. *European Economic Review*, 40(3), 1037-1047.
- Obstfeld, M. (1997). Destabilizing effects of exchange-rate escape clauses. *Journal of International Economics*, 43(1), 61-77.
- O'Cass, A., y Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571-581.
- OCDE. (2009). The road to recovery update on the OECD's strategic response to the financial and economic crisis. Recuperado de <http://www.oecd.org/dataoecd/60/12/42981787.pdf>
- OCDE. (2010). Perspectivas OCDE: España políticas para una recuperación sostenible. Recuperado de <http://www.oecd.org/spain>
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., y Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs: An empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 17(5), 383-396.
- O'Malley, L., Story, V., y O'Sullivan, V. (2011). Marketing in a recession: retrench or invest? *Journal of Strategic Marketing*, 19(3), 285-310.
- Park, S. H., y Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455-477.
- Partovi, F. Y. (1994). Determining what to benchmark: an analytic hierarchy process approach. *International Journal of Operations y Production Management*, 14(6), 25-39.
- Pearce, J. II, y Michael, S. C. (1997). Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 301-314.
- Pearce, J. II, y Michael, S. C. (2006). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. *Business Horizons*, 49(3), 201-209.
- Pearson, C., y Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Peston, R. (2008). The new capitalism. Recuperado de [http://www.bbc.co.uk/blogs/thereporters/robertpeston/16\\_12\\_09\\_new\\_capitalism1.pdf](http://www.bbc.co.uk/blogs/thereporters/robertpeston/16_12_09_new_capitalism1.pdf)
- Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.

- Pettigrew, A., y Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Basil Blackwell.
- Picard, R. G. (2001). Effects of recessions on advertising expenditures: An exploratory study of economic downturns in nine developed nations. *The Journal of Media Economics*, 14(1), 1-14.
- Picard, R. G., y Rimmer, T. (1999). Weathering a recession: effects of size and diversification on newspaper companies. *Journal of Media Economics*, 12(1), 1-18.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., y Lane, N. (2010). Marketing out of the recession: recovery is coming, but things will never be the same again. *The Marketing Review*, 10(1), 3-23.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Pollard, D., y Hotho, S. (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 44(6), 721-736.
- Quelch, J. (2008). Marketing your way through a recession. Harvard Business School Blog. Recuperado de <http://hbswk.hbs.edu/item/5878.html>
- Quelch, J. (2008). Marketing your way through a recession. Harvard Business School, Working Knowledge. Recuperado de <http://hbswk.hbs.edu/pdf/item/5878.pdf>
- Quelch, J., y Jocz, K. (2009). How to market in a downturn. *Harvard Business Review*, 87(4), 52-62.
- Quelch, J.A. (2009). Improving market research in a recession. Harvard Business School Working Knowledge. Recuperado de <http://hbswk.hbs.edu/item/6183.html>
- Raju, P. S., Lonial, S. C., y Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12), 1320-1326.
- Ram, S., y Forbes, S. J. (1990). Marketing variables that affect entrepreneurial success: An empirical investigation. *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, 99-102.
- Rangone, A. (1996). An analytical hierarchy process framework for comparing the overall performance of manufacturing departments. *International Journal of Operations y Production Management*, 16(8), 104-119.
- Rangvid, J. (2001). Second generation models of currency crises. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 613-646.
- Raouf, A. (1994). Improving capital productivity through maintenance. *International Journal of Operations y Production Management*, 14(7), 44-52.
- Ratnatunga, J., y Romano, C. (1997). A citation classics analysis of articles in contemporary small Enterprise research. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 197-212.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3(3), 761-787.
- Reichheld, F., y Teal, T. (1996). *The loyalty effect, the hidden force behind growth, profits and lasting value*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Reinhart, C. M., y Rogoff, K. S. (2008). *Banking crises: an equal opportunity menace* (No. w14587). National Bureau of Economic Research.

- Reinhart, C. M., y Rogoff, K. S. (2009). *The aftermath of financial crises* (No. w14656). National Bureau of Economic Research.
- Reinhart, C., y Rogoff, K. (2008a). Is the 2007 U.S. subprime crisis so different? An International Historical Comparison. *American Economic Review*, 98(2), 339-344.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
- Rhodes, D., y Stelter, D. (2009). Seize advantage in a downturn. *Harvard Business Review*, 87(2), 49-59.
- Roberts, K. (2003). What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery? *Strategy y Leadership*, 31(4), 31-39.
- Rodríguez Pinto, J., Rodríguez Escudero, A. I., y Gutiérrez Cillán, J. (2011). Influencia de los recursos de marketing en los resultados de la estrategia de lanzamiento de nuevos productos. *Revista Española de Investigación de Marketing. ESIC*, 15(27), 35-70.
- Romer, C. (2009). Lessons from the great depression for economic recovery in 2009. Recuperado de <http://www.institutoaccion.com/2009/02/06/lessons-from-the-great-depression-for-economic-recovery-in-2009/>
- Romer, C., y Romer, D. (1994). What ends recessions? NBER Macroeconomics Annual. Recuperado de <http://www.nber.org/chapters/c11007>
- Rose, A., y Spiegel, M. (2009). Cross-country causes and consequences of the 2008 crisis: Early warning. Working Paper 2009-17. Recuperado de <http://www.frbsf.org/publications/economics/papers/2009/wp09-17bk.pdf>
- Rose, A., y Svensson, L. (1994). European exchange rate credibility before the fall. *European Economic Review*, 38(6), 1185-1216.
- Rosier, E. (2011). Marketing strategy in a turbulent environment. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 413-419.
- Rouse, P., y Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 41(8), 791-805.
- Ruiz-Ortega, M. J., y García-Villaverde, P. M. (2008). Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry. *Journal of Business Research*, 61(4), 332-345.
- Rumelt, R. (2008). Strategy in a structural break. *McKinsey Quarterly*, 1, 35-42.
- Rust, R. T., y Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Saint-Paul, G. (2009). A 'modest' intellectual discipline. Recuperado de <http://www.voxeu.org/index.php?q=node/3996>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of the need satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Salant, S. W., y Henderson, D. W. (1978). Market anticipation of government gold policies and the price of gold. *Journal of Political Economy*, 86(4), 627-648.
- Sarno, L., y Taylor, M. (2002). Purchasing power parity and the real exchange rate. *IMF Staff Papers*, 49(1), 65-105.

- Sarno, L., y Taylor, P. (2002). *The economics of exchange rates*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scherer, F., y Ross, D. (1990). *Industrial market structures and economic performance*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Schmitt, N. (1994). Method bias: The importance of theory and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 393-398.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A., y Junttila, M. A. (2002). A resource based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105-117.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy* (3a Ed.). New York: Harper and Row.
- Shama, A. (1978). Management and consumers in an era of stagflation. *Journal of Marketing*, 42(3), 43-52.
- Shama, A. (1993). Marketing strategies during recession: A comparison of small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 31(3), 62-72.
- Shapiro, S. J., y Shultz II, C. J. (2009). Macromarketing, controversy and economic development. Just before and now during the global meltdown. *European Business Review*, 21(4), 313-325.
- Sharma, A., Mukherjee, S., Kumar, A., y Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935-943.
- Shergill, G. S., y Nargundkar, R. (2005). Market orientation, marketing innovation as performance drivers. *Journal of Global Marketing*, 19(1), 27-47.
- Simon, H. (2009). The crisis and customer behaviour: Eight quick solutions. *Journal of Customer Behaviour*, 8(2), 177-186.
- Sink, D. S., y Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*. Norcross: Industrial Engineering and Management Press.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120-127.
- Slater, S. F., y Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., y Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 0(0) 1-24.
- Srinivasan, R., y Lilien, G. L. (2009). RyD, advertising and firm performance in recessions. ISBM Report, 3. Recuperado de <http://isbm.smeal.psu.edu/library/working-paper-articles/2009-working-papers/03-2009.pdf>

- Srinivasan, R., Lilien, G., y Rangaswamy, A. (2008). Survival of high tech firms: The effects of diversity of product-market portfolios, patents, and trademarks. *International Journal of Research in Marketing*, 25(2), 119-128.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., y Lilien, G. L. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 109-125.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., y Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-898.
- Stiglitz, J. (2009). The current economic crisis and lessons for economic theory. *Eastern Economic Journal*, 35(3), 281-296.
- Subramanian, R., y Gopalakrishna, P. (2001). The market orientation-performance relationship in the context of a developing economy: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 53(1), 1-13.
- Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard Business Review*, 87(2), 79-88.
- Sull, D. (2009). *The upside of turbulence: Seizing opportunity in an uncertain world*. New York: Harper Business.
- Swan, P. (2009). The political economy of the subprime crisis: Why subprime was so attractive to its creators. *European Journal of Political Economy*, 25(1), 124-132.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-33.
- Tellis, G. J., y Tellis, K. (2009). Research on advertising in a recession. *Journal of Advertising Research*, 49(3), 304-327.
- Thor, C. G. (1993). A complete productivity and quality measurement system. En Christopher, W. F., y Thor, C. G. (Eds), *Handbook for productivity measurement and improvement*. Cambridge: Productivity Press.
- Tubbs, M. (2007). The relationship between RD and company performance. *Research-Technology Management*, 50(6), 23-30.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., y Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of SyP 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221-231.
- Vaaler, P. M., y McNamara, G. (2004). Crisis and competition in expert organizational decision making: Credit-rating agencies and their response to turbulence in emerging economies. *Organisation Design*, 15(6), 687-703.
- Varadarajan, P. R., y Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120-143.
- Verhoef, P. C., y Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Von Hagen, J., y Ho, T. (2003). Twin crises: A reexamination of empirical links. Recuperado de <http://www.iwh-halle.de/d/start/News/pdf/Session4-%20von%20Hagen%20y%20Ho.pdf>

- Vorhies, D. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3-23.
- Waggoner, D. B., Neely, A. D., y Kennerley, M. P. (1999). The forces that shape organisational performance measurement systems: An interdisciplinary review. *International Journal Production Economics*, 60(61), 53-60.
- Wan, W. P., y Yiu, D. W. (2009). From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(7), 791-801.
- Webster, F. E. Jr., Malter, A. J., y Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35-43.
- Webster, J., y Watson, R. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- Weinrauch, D. J., Mann, K. O., Robinson, P. A., y Pharr, J. (1991). Dealing with limited financial resources: A marketing challenge for small business. *Journal of Small Business Management*, 29(4), 44-54.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- White, G. P. (1996). A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *International Journal of Operations y Production Management*, 16(3), 42-61.
- Whitley, R. (2007). *Business systems and organisational capabilities: The institutional structuring of competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Whittington, R. (1991). Recession strategies and top management change. *Journal of General Management*, 16(3), 11-28.
- Wiklund, J., y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configuration approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Williams, S. D. (2007). Gaining and losing market share and returns: A competitive dynamic model. *Journal of Strategic Marketing*, 15(3), 139-148.
- Willman, A. (1989). The collapse of the fixed exchange rate regime with sticky wages and imperfect substitutability between domestic and foreign bonds. *European Economic Review*, 32(9), 1817-1838.
- Wölfl, A. (2005). The service economy in OECD countries. Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1690930](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1690930)
- Wong, E. (2009). Marketing helps Del Monte thrive during the recession. *Brandweek*, 50(41), 58.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., y Peng, M. W. (2005). Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal Of Management Studies*, 42(1), 1-33.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.
- Zarnowitz, V. (1985). Recent work on business cycles in historical perspective: A review of theories and evidence. *Journal of Economic Literature*, 23(2), 523-580.



## ANEXOS

### ANEXO A: Metodología de revisión de literatura

De acuerdo con el procedimiento del *Centre for Reviews and Dissemination* (CDR, 2001) para la revisión sistemática, este trabajo se planteó a partir de los tres estados y de las diez etapas sugeridas presentadas en la siguiente tabla.

Estados y fases de la revisión de literatura

Estado I	Planeación de la revisión
Fase 0	Identificación de las necesidades de la revisión
Fase 1	Preparación de la propuesta de revisión
Fase 2	Desarrollo del protocolo de la revisión
Estado II	Conducción de la revisión
Fase 3	Identificación de la investigación
Fase 4	Selección de los estudios
Fase 5	Evaluación de la calidad de los estudios
Fase 6	Extracción de datos y monitoreo del progreso
Fase 7	Síntesis de los datos
Estado III	Informe y publicación
Fase 8	Reporte de recomendaciones
Fase 9	Llevar a la evidencia práctica

Fuente: CDR (2001)

Según el CDR (2001), el estado de Planeación de la revisión es un proceso iterativo de definición, clarificación y refinamiento de la investigación. Incluye la formulación del protocolo de estudio con la definición del problema y su relevancia. Se hace énfasis en la búsqueda de enfoques multidisciplinarios.

La conducción de la revisión comprende la identificación de los aspectos clave y los términos en los cuales se realizará la revisión. Se define la estrategia para lograr los resultados previstos, como los criterios de selección y la recolección de toda la literatura que pueda ser útil para la finalidad del proyecto. Finalmente, el estado de informe y publicación, incluye los hallazgos en forma de esquemas, tematizados y sintetizados.

Tal y como se planteó en la introducción de este estado del arte, el trabajo se inició, según la sugerencia de Webster y Watson (2002), con la exploración de las bases de datos ABI/INFORM, EBSCO HOST, Blackwell, Emerald y Social Sciences Citation Index (SSCI) de todos los artículos que contenían las palabras clave: crisis financieras, crisis económicas, condiciones de recesión, marketing en crisis, marketing proactivo. Aunque debido al limitado número de estudios que abordan específicamente respuestas de las empresas en condiciones de crisis, se amplió a entornos turbulentos y transformación empresarial, además de incluir el desempeño o *performance*.

Dado la particularidad del tema, las crisis, no se limitó la búsqueda a los *journals* académicos especializados, sino que se debieron ampliar las fuentes a estudios realizados por empresas consultoras, periódicos especializados y libros, en los temas antes descritos.

La selección del material se hizo a través de dos fases, una objetiva y la otra subjetiva (Ratnatunga y Romano, 1997:201). Frente a la objetiva, se fundamentó la revisión en los artículos con mayor número de citas en Google Académico y en *Publish or Perish*, mayor actualidad, y número y calidad de las referencias bibliográficas. La subjetiva se abordó haciendo una clasificación cualitativa de la metodología y los objetivos de los artículos y trabajos de las empresas consultoras.

## ANEXO B: Protocolo de entrevista estudio de casos

### Investigación

#### Marketing proactivo en períodos de crisis y sus efectos en el desempeño empresarial.

Datos generales de la empresa

Fecha de realización de la entrevista:	
Nombre:	
Sector:	
Número de empleados:	
Volumen de ventas 2008, 2009 y 2010:	
Nombre del Director de Marketing:	

#### Situación económica actual y sus perspectivas a corto y medio plazo/ Severidad de la crisis

- ¿Cuál es su visión general de la economía española, desde que comenzó la crisis hasta ahora?
- ¿Cree que las crisis son una amenaza o una oportunidad?
- ¿Cómo ha afrontado la crisis la empresa?, ¿Ha realizado ajustes (recorte de costes, reducción de plantilla, refinanciación de deuda, ajuste de capacidad, desinversión, cambios en el plan de comunicación y marketing) o tiene previsto hacerlos?
- ¿Cómo ve su sector y la situación de su empresa en comparación con otras de su sector? ¿Cuáles cambios considera que han afectado y afectarán más a su negocio (regulatorio, hábitos de consumo, el modelo de negocio, geográfico de mercados y/o producción)?
- Y cómo estaban las cosas antes de la crisis...
- Tal y como se ha presentado la crisis, los cambios en el mercado tienen tendencia a ser temporales o permanentes? Por qué?
- Está crisis ha afectado la viabilidad económica del sector en el que está su empresa? De qué manera.
- Cómo ha sido el comportamiento de las ventas en el sector?
- La crisis ha cambiado la forma de hacer negocios. Se han producido cambios en su empresa? Cómo lo dimensiona marketing?

#### El rol de marketing

- Durante la crisis, Han realizado cambios a la estrategia de marketing
- ¿Cómo hacen la segmentación de los clientes, ha cambiado desde que comenzó la crisis? (Pasar de criterios demográficos o estilos de vida a segmentación psicológica que tenga en cuenta reacciones emocionales de los consumidores ante la crisis)
- ¿Cuáles son los factores en a los que sus consumidores son más sensibles (precio, confianza, calidad, servicio, accesibilidad, otros)?
- Durante este período de crisis, se han hecho cambios en los productos de acuerdo con las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo se materializa el compromiso de la empresa con sus clientes?
- Cómo analiza la estrategia de marketing de su empresa con respecto a la de sus competidores? Es proactiva o reactiva.
- En qué basa su estrategia para competir
- ¿Cómo ha sido la respuesta de marketing a las nuevas estrategias de los competidores?
- La crisis ha impactado en la estrategia de marketing de sus competidores, se han notado los cambios en el mercado? ¿Cómo han reaccionado sus competidores frente a la crisis?

- ¿Cuál es la importancia de marketing dentro de la organización? Tiene un papel destacado en la estrategia general de la empresa?
- ¿Cómo se ve la actuación de marketing en el equipo directivo? Le dan importancia al trabajo para alcanzar resultados.
- Las demás áreas de la empresa colaboran con marketing para lograr los objetivos?
- Las demás áreas de la empresa entienden el comportamiento de los clientes y contribuyen a materializar sus acciones en la estrategia de marketing?
- La estrategia y estructura de la empresa contribuyen al trabajo de marketing?

### **Innovación en marketing**

- ¿Es importante innovar en la empresa? Se promueve? De qué manera?
- ¿Cómo se entiende la innovación en la estrategia de marketing? Se aceptan ideas de mejora en los diferentes elementos del marketing mix?
- ¿Cómo se perciben en la empresa las ideas que presenta marketing. Son aceptadas, o por el contrario se ven como riesgosas y tienen resistencia?
- Durante este período de crisis se han desarrollado nuevos productos o servicios, se ha invertido en innovación o qué ha sucedido con este `proceso`?

### **Desempeño de la empresa**

- Cómo era el desempeño de la empresa antes de la crisis (en términos de crecimiento de ventas, participación del mercado, rentabilidad, flujo de caja)?
- Cómo ha impactado la crisis en los indicadores clave de desempeño?
- En tres o cinco años, cree que la situación tendrá cambios. De qué tipo.
- Cómo es la adaptación de la empresa a la crisis, asume riesgos, apoya el cambio, es proactiva para tomar decisiones, sigue innovando?
- Considera que después de la crisis pueden salir fortalecidos? Por qué?

## ANEXO C: Medidas de los constructos utilizados en el Capítulo III

### Contenido de la encuesta

Constructo	Ítems	Tipo de medida
<b>Marketing proactivo</b> (Srinivasan et al., 2005) ( $\alpha = 0,850$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuestra empresa gestiona la crisis más como una oportunidad que como una amenaza.</li> <li>2. Consideramos que esta crisis puede ser una oportunidad para superar a nuestros competidores.</li> <li>3. Los altos ejecutivos de nuestra empresa ven la crisis como una oportunidad que les ayudará a lograr los objetivos del negocio propuestos.</li> <li>4. Nuestro plan de marketing aprovecha las oportunidades que surgen de la crisis.</li> <li>5. Hemos actuado con decisión para aprovechar las oportunidades del mercado generadas por la crisis.</li> <li>6. Hemos respondido a los cambios del mercado causados por la crisis con mayor rapidez que nuestros competidores.</li> <li>7. Estamos haciendo las inversiones necesarias para hacer crecer nuestro negocio en medio de la crisis.</li> <li>8. Hemos sido proactivos en el desarrollo de nuestro plan de marketing para hacer frente a la crisis.</li> <li>9. Nuestro plan de marketing para la crisis consiste básicamente en atrincherarse y eludir la crisis.</li> </ol>	Likert 1-7
<b>Énfasis estratégico en marketing</b> (Srinivasan et al., 2005) ( $\alpha = 0,837$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuestras capacidades de marketing nos proporcionan una ventaja sobre los competidores.</li> <li>2. El marketing desempeña un papel muy importante en el logro de nuestros objetivos de negocio.</li> <li>3. El punto de vista del directivo de marketing se considera fundamental para el éxito de esta empresa.</li> <li>4. Nuestros clientes perciben que nuestros productos son de mejor calidad que los de nuestros competidores.</li> </ol>	Likert 1-7
<b>Orientación emprendedora</b> Adaptado de (Covin y Slevin, 1989) ( $\alpha = 0.758$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los productos y servicios que se han desarrollado recientemente en su empresa han sido a través del trabajo en I + D.</li> <li>2. Se han desarrollado nuevas líneas de productos o servicios.</li> <li>3. Se han presentado cambios en las líneas de producto o servicio existentes.</li> <li>4. Con respecto a los competidores, su empresa a menudo es la primera en introducir nuevos productos/servicios, técnicas administrativas, tecnologías de operación, etc.</li> <li>5. En el trato con los competidores, nuestra empresa por lo general adopta una muy postura agresiva y por lo general inicia acciones a las cuales responden los competidores.</li> <li>6. Los altos directivos de su empresa creen que se requieren estrategias audaces para lograr los objetivos de negocio.</li> <li>7. Cuando se enfrentan a la incertidumbre, su empresa por lo general adopta una posición agresiva para aprovechar las oportunidades potenciales.</li> </ol>	Likert 1-7
<b>Orientación al mercado</b>		

<b>Slater y Narver, 1995)</b>		
<b>Orientación al cliente</b> ( $\alpha = 0,918$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constantemente vigilamos nuestro nivel de compromiso y orientación al servicio de las necesidades del cliente.</li> <li>2. Nuestros objetivos empresariales están basados principalmente en la satisfacción del cliente.</li> <li>3. Nuestra estrategia para lograr una ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades del cliente.</li> <li>4. Nuestras estrategias de negocio están basadas en nuestras creencias acerca de cómo podemos crear mayor valor para los clientes.</li> <li>5. Medimos la satisfacción del cliente frecuente y sistemáticamente.</li> <li>6. Prestamos especial atención al servicio post-venta.</li> </ol>	Likert 1-7
<b>Orientación a la competencia</b> ( $\alpha = 0,850$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respondemos rápidamente a acciones de la competencia que nos amenazan.</li> <li>2. Nuestros vendedores comparten información regularmente, dentro de nuestra organización, relativas a las estrategias de los competidores.</li> <li>3. La alta dirección discute regularmente las fortalezas de los competidores y sus estrategias.</li> <li>4. Nos dirigimos a los clientes con los que tenemos una oportunidad de tener una ventaja competitiva.</li> </ol>	Likert 1-7
<b>Coordinación interfuncional</b> ( $\alpha = 0,885$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todas nuestras áreas de negocio (ej.: marketing, ventas, producción, investigación y desarrollo, etc.) están integradas y trabajan como equipo al servicio de las necesidades de nuestros clientes.</li> <li>2. Todos nuestras áreas de negocio (ej.: marketing, ventas, producción, investigación y desarrollo, etc.) responden a las necesidades y requerimientos de las otras.</li> <li>3. La alta dirección de cada área de negocio de nuestra empresa regularmente visita los clientes actuales y potenciales.</li> <li>4. Libremente comunicamos información sobre experiencias exitosas y no exitosas con los clientes a todas las áreas de negocio.</li> </ol>	Likert 1-7
<b>Innovation Marketing (Naidoo, 2010)</b> ( $\alpha = 0,854$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La innovación es importante para el éxito de la organización.</li> <li>2. En época de crisis se sigue invirtiendo en innovación.</li> <li>3. Se gestiona activamente la búsqueda de ideas innovadoras de marketing.</li> <li>4. Son de fácil aceptación las ideas de mejora en los diferentes elementos del marketing <i>mix</i>.</li> <li>5. Las nuevas ideas de marketing son percibidas por los demás como de alto riesgo y generan resistencia.</li> </ol>	Likert 1-7
<b>Desempeño empresarial (Hooley et al., 2005)</b>		
<b>Desempeño de los clientes</b> ( $\alpha = 0,873$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de lealtad de sus clientes comparado con los de sus competidores.</li> <li>2. Nivel de satisfacción de sus clientes.</li> <li>3. Nivel de lealtad de los clientes</li> </ol>	Likert 1-7
<b>Desempeño del mercado</b> ( $\alpha = 0,952$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen de ventas logrado comparado con el de sus competidores.</li> <li>2. Crecimiento de las ventas comparado con el de sus competidores.</li> </ol>	Likert 1-7
<b>Desempeño financiero</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Participación de mercado comparada con la de sus competidores.</li> </ol>	Likert 1-7

---

( $\alpha = 0,935$ )

4. Nivel de beneficio general alcanzado comparado con el de sus competidores.
  5. Margen de beneficio comparado con el de sus competidores.
  6. Retorno de la inversión (ROI) comparado con el de sus competidores.
- 

Otras preguntas incluidas en la encuesta:

¿Podría indicarnos dónde está ubicada su empresa? (indique el código postal)

Por favor, podría indicarnos el tamaño de la empresa (número aproximado de empleados)

Por favor, podría indicarnos el año de fundación de la empresa

Por favor, podría indicarnos el sector al que pertenece la empresa:

Industria

Servicios (integra construcción, comercio)



## ANEXO D. Tablas análisis Capítulo 3 – Ecuaciones Estructurales

Software utilizado: AMOS v.18

### 1. Modelo inicial con todas las variables.

#### Analysis Summary

##### Group number 1 (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 172

##### Variable Summary (Group number 1)

##### Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

Emph_Mktg_3	MO_IntCoor_3	Mktg_Innov_2
Emph_Mktg_2	MO_IntCoor_2	Mktg_Innov_3
Emph_Mktg_1	MO_IntCoor_1	Mktg_Innov_4
MO_CustO_5	Mktg_Proact_8	Desempeño_1
MO_CustO_4	Mktg_Proact_7	Desempeño_2
MO_CustO_3	Mktg_Proact_6	Desempeño_3
MO_CustO_2	Mktg_Proact_5	Desempeño_4
MO_CustO_1	Mktg_Proact_4	Desempeño_5
MO_CompO_3	Mktg_Proact_1	Desempeño_6
MO_CompO_2	EO_4	Desempeño_7
MO_CompO_1	EO_5	Desempeño_8
MO_IntCoor_4	EO_6	Desempeño_9

##### Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	92
Number of observed variables:	36
Number of unobserved variables:	56
Number of exogenous variables:	48
Number of endogenous variables:	44

#### Models

##### Default model (Default model)

##### Notes for Model (Default model)

##### Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	666
Number of distinct parameters to be estimated:	91

Degrees of freedom (666 - 91):

575

### Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 1197,448

Degrees of freedom = 575

Probability level = ,000

### Group number 1 (Group number 1 - Default model)

#### Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Maximum Likelihood Estimates

#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Est.	S.E.	C.R.	P
Marketing Proactivo	<---	Orientación al Mercado	,306	,078	3,929	***
Marketing Proactivo	<---	Innovación en Marketing	,204	,077	2,654	,008
Marketing Proactivo	<---	Orientación Emprendedora	,285	,083	3,449	***
Marketing Proactivo	<---	Énfasis en Marketing	,577	,098	5,906	***
Desempeño	<---	Marketing Proactivo	,446	,074	6,034	***
Orientación a los Clientes	<---	Orientación al Mercado	,786	,112	7,010	***
Orientación a la Competencia	<---	Orientación al Mercado	1,134	,140	8,116	***
Coordinación Interfuncional	<---	Orientación al Mercado	1,000			
Desempeño de los Clientes	<---	Desempeño	,905	,103	8,776	***
Desempeño del Mercado	<---	Desempeño	1,112	,103	10,837	***
Desempeño Financiero	<---	Desempeño	1,000			

#### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Est.
Marketing Proactivo	<---	Orientación al Mercado	,297
Marketing Proactivo	<---	Innovación en Marketing	,186
Marketing Proactivo	<---	Orientación Emprendedora	,267
Marketing Proactivo	<---	Énfasis en Marketing	,520
Desempeño	<---	Marketing Proactivo	,533
Orientación a los Clientes	<---	Orientación al Mercado	,771
Orientación a la Competencia	<---	Orientación al Mercado	,866
Coordinación Interfuncional	<---	Orientación al Mercado	,928
Desempeño de los Clientes	<---	Desempeño	,738
Desempeño del Mercado	<---	Desempeño	,936
Desempeño Financiero	<---	Desempeño	,830

### Resumen del ajuste del modelo

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	91	1197,448	575	,000	2,083

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Saturated model	666	,000	0		
Independence model	36	5787,319	630	,000	9,186

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,664	,717	,673	,619
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,012	,127	,077	,120

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,793	,773	,881	,868	,879
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,913	,724	,803
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	622,448	527,055	725,588
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	5157,319	4917,235	5403,924

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	7,003	3,640	3,082	4,243
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	33,844	30,160	28,756	31,602

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,080	,073	,086	,000
Independence model	,219	,214	,224	,000

### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1379,448	1429,702	1665,870	1756,870
Saturated model	1332,000	1699,791	3428,231	4094,231
Independence model	5859,319	5879,200	5972,629	6008,629

### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	8,067	7,509	8,670	8,361
Saturated model	7,789	7,789	7,789	9,940
Independence model	34,265	32,861	35,707	34,381

### HOELTER

Model	HOELTER ,05	HOELTER ,01
Default model	91	94
Independence model	21	22

## 2. Modelo final.

### Analysis Summary

#### Groups

##### Group number 1 (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 172

##### Variable Summary (Group number 1)

##### Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

Emph_Mktg_3	Desempeño_1
Emph_Mktg_2	Desempeño_2
Emph_Mktg_1	Desempeño_3
MO_CustO_5	Desempeño_4
MO_CustO_4	Desempeño_5
MO_CustO_3	Desempeño_6
MO_CustO_2	Desempeño_7
MO_CustO_1	Desempeño_8
MO_CompO_3	Desempeño_9
MO_CompO_2	
MO_CompO_1	
MO_IntCoor_4	
MO_IntCoor_3	
MO_IntCoor_2	
MO_IntCoor_1	
Mktg_Proact_8	
Mktg_Proact_7	
Mktg_Proact_6	
Mktg_Proact_5	
Mktg_Proact_4	
Mktg_Proact_1	
EO_4	
EO_5	
EO_6	

### Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 85  
Number of observed variables: 33  
Number of unobserved variables: 52  
Number of exogenous variables: 44  
Number of endogenous variables: 41

### Models

#### Default model (Default moNotes for Model (Default model)

#### Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 561  
Number of distinct parameters to be estimated: 84  
Degrees of freedom (561 - 84): 477

#### Result (Default model)

Minimum was achieved  
Chi-square = 860,464  
Degrees of freedom = 477  
Probability level = ,000

#### Group number 1 (Group number 1 - Default model)

#### Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Maximum Likelihood Estimates

#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Est.	S.E.	C.R.	P
Marketing Proactivo	<---	Orientación al Mercado	,400	,083	4,804	***
Marketing Proactivo	<---	Orientación Emprendedora	,309	,084	3,672	***
Marketing Proactivo	<---	Énfasis en marketing	,629	,101	6,239	***
Desempeño Empresarial	<---	Marketing Proactivo	,440	,070	6,299	***
Orientación al Cliente	<---	Orientación al Mercado	,795	,113	7,056	***
Orientación a la Competencia	<---	Orientación al Mercado	1,141	,140	8,169	***
Coordinación Interfuncional	<---	Orientación al Mercado	1,000			
Desempeño de los clientes	<---	Desempeño Empresarial	,904	,101	8,916	***
Desempeño del mercado	<---	Desempeño Empresarial	1,113	,100	11,090	***
Desempeño financiero	<---	Desempeño Empresarial	1,000			

#### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Est.
Marketing Proactivo	<---	Orientación al Mercado	,367

			Est.
Marketing Proactivo	<---	Orientación Emprendedora	,276
Marketing Proactivo	<---	Énfasis en marketing	,541
Desempeño Empresarial	<---	Marketing Proactivo	,545
Orientación al Cliente	<---	Orientación al Mercado	,776
Orientación a la Competencia	<---	Orientación al Mercado	,868
Coordinación Interfuncional	<---	Orientación al Mercado	,923
Desempeño de los clientes	<---	Desempeño Empresarial	,742
Desempeño del mercado	<---	Desempeño Empresarial	,939
Desempeño financiero	<---	Desempeño Empresarial	,833

## Resumen del ajuste del modelo

### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	84	860,464	477	,000	1,804
Saturated model	561	,000	0		
Independence model	33	5196,045	528	,000	9,841

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,549	,770	,730	,655
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,997	,140	,086	,132

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,834	,817	,919	,909	,918
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,903	,754	,829
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	383,464	305,305	469,454
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4668,045	4440,278	4902,316

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	5,032	2,242	1,785	2,745
Saturated model	,000	,000	,000	,000

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Independence model	30,386	27,299	25,967	28,669

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,069	,061	,076	,000
Independence model	,227	,222	,233	,000

#### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1028,464	1070,157	1292,853	1376,853
Saturated model	1122,000	1400,453	2887,744	3448,744
Independence model	5262,045	5278,424	5365,912	5398,912

#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	6,014	5,557	6,517	6,258
Saturated model	6,561	6,561	6,561	8,190
Independence model	30,772	29,440	32,142	30,868

#### HOELTER

Model	HOELTER ,05	HOELTER ,01
Default model	106	110
Independence model	20	20



## **ANEXO E. Tablas análisis Capítulo 4 – Multigrupo con Ecuaciones Estructurales**

**Software utilizado: AMOS v.18**

### **1. Edad**

#### **Groups**

##### **Group number 1 (Group number 1)**

##### **Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.  
Sample size = 143

##### **Variable Summary (1\_Antes de 2007)**

##### **Your model contains the following variables (1\_Antes de 2007)**

Observed, endogenous variables

Mktg_Proact_1	Mktg_Proact_7	Desempeño_8
Mktg_Proact_2	Mktg_Proact_8	Desempeño_7
Mktg_Proact_3	Desempeño_6	Desempeño_3
Mktg_Proact_4	Desempeño_5	Desempeño_2
Mktg_Proact_5	Desempeño_4	Desempeño_1
Mktg_Proact_6	Desempeño_9	

Unobserved, endogenous variables

Desempeño del Mercado	Desempeño de los
Desempeño Financiero	Clientes

Unobserved, exogenous variables  
Marketing Proactivo

##### **Variable counts (1\_Antes de 2007)**

Number of variables in your model:	41
Number of observed variables:	17
Number of unobserved variables:	24
Number of exogenous variables:	21
Number of endogenous variables:	20

##### **Group number 2 (Group number 2)**

##### **Notes for Group (Group number 2)**

The model is recursive.  
Sample size = 29

## Variable Summary (2\_2007 o después)

### Your model contains the following variables (2\_2007 o después)

#### Observed, endogenous variables

Mktg_Proact_1	Mktg_Proact_7	Desempeño_8
Mktg_Proact_2	Mktg_Proact_8	Desempeño_7
Mktg_Proact_3	Desempeño_6	Desempeño_3
Mktg_Proact_4	Desempeño_5	Desempeño_2
Mktg_Proact_5	Desempeño_4	Desempeño_1
Mktg_Proact_6	Desempeño_9	

#### Unobserved, endogenous variables

Desempeño del Mercado	Desempeño de los
Desempeño Financiero	Clientes

#### Unobserved, exogenous variables

Marketing Proactivo

### Variable counts (2\_2007 o después)

Number of variables in your model:	41
Number of observed variables:	17
Number of unobserved variables:	24
Number of exogenous variables:	21
Number of endogenous variables:	20

## Models

### Default model (Default model)

#### Notes for Model (Default model)

#### Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	306
Number of distinct parameters to be estimated:	90
Degrees of freedom (306 - 90):	216

#### Result (Default model)

Minimum was achieved  
Chi-square = 517,504  
Degrees of freedom = 216  
Probability level = ,000

### 1\_Antes de 2007 (1\_Antes de 2007 - Default model)

#### Estimates (1\_Antes de 2007 - Default model)

#### Scalar Estimates (1\_Antes de 2007 - Default model)

## Maximum Likelihood Estimates

### Regression Weights: (1\_Antes de 2007 - Default model)

			Est.	S.E.	C.R.	P
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,796	,132	6,022	***
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,830	,124	6,716	***
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,617	,110	5,635	***
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	1,000			
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	1,010	,112	9,047	***
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	1,087	,106	10,262	***
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	1,254	,149	8,395	***
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	1,497	,174	8,593	***
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	1,342	,169	7,952	***
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	1,244	,178	7,007	***
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	1,292	,163	7,936	***
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	1,000			
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	1,052	,050	20,923	***
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	,999	,052	19,056	***
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	1,000			
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	1,134	,078	14,471	***
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	1,136	,078	14,519	***
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	1,000			
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,754	,070	10,794	***
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,969	,086	11,264	***

### Standardized Regression Weights: (1\_Antes de 2007 - Default model)

			Estimate
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,639
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,676
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,572
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	,638
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	,675
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	,658
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	,815
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	,887
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	,808
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	,686
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	,799
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	,924
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	,950
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	,920
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	,814
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	,950
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	,953
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	,843
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,813
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,847

### Residual Covariances (1\_Antes de 2007 - Default model)

### 2\_2007 o después (2\_2007 o después - Default model)

### Estimates (2\_2007 o después - Default model)

### Scalar Estimates (2\_2007 o después - Default model)

## Maximum Likelihood Estimates

### Regression Weights: (2\_2007 o después - Default model)

			Est.	S.E.	C.R.	P
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,326	,135	2,412	,016
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,222	,123	1,803	,071
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,255	,118	2,165	,030
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	1,000			
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	,752	,158	4,759	***
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	,651	,182	3,570	***
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	1,095	,105	10,467	***
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	1,009	,135	7,461	***
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	,831	,155	5,367	***
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	,984	,180	5,481	***
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	,692	,146	4,748	***
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	1,000			
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	1,003	,097	10,337	***
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	1,056	,111	9,491	***
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	1,000			
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	1,069	,111	9,632	***
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	1,051	,107	9,843	***
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	1,000			
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,826	,152	5,428	***
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	1,095	,180	6,080	***

### Standardized Regression Weights: (2\_2007 o después - Default model)

			Estimate
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,468
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,340
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,403
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	,866
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	,669
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	,590
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	,928
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	,945
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	,794
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	,804
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	,734
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	,918
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	,974
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	,947
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	,895
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	,975
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	,983
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	,823
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,841
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,955

## 2. Sector

### Groups

#### Group number 1 (Group number 1)

### Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.  
Sample size = 61

### Variable Summary (1\_Industria)

#### Your model contains the following variables (1\_Industria)

Observed, endogenous variables

Mktg_Proact_1	Mktg_Proact_7	Desempeño_8
Mktg_Proact_2	Mktg_Proact_8	Desempeño_7
Mktg_Proact_3	Desempeño_6	Desempeño_3
Mktg_Proact_4	Desempeño_5	Desempeño_2
Mktg_Proact_5	Desempeño_4	Desempeño_1
Mktg_Proact_6	Desempeño_9	

Unobserved, endogenous variables

Desempeño del Mercado	Desempeño Financiero	Desempeño de los Clientes
-----------------------	----------------------	---------------------------

Unobserved, exogenous variables

Marketing Proactivo

### Variable counts (1\_Industria)

Number of variables in your model:	41
Number of observed variables:	17
Number of unobserved variables:	24
Number of exogenous variables:	21
Number of endogenous variables:	20

### Group number 2 (Group number 2)

#### Notes for Group (Group number 2)

The model is recursive.  
Sample size = 111

### Variable Summary (3\_Servicios)

#### Your model contains the following variables (3\_Servicios)

Observed, endogenous variables

Mktg_Proact_1	Mktg_Proact_7	Desempeño_8
Mktg_Proact_2	Mktg_Proact_8	Desempeño_7
Mktg_Proact_3	Desempeño_6	Desempeño_3
Mktg_Proact_4	Desempeño_5	Desempeño_2
Mktg_Proact_5	Desempeño_4	Desempeño_1
Mktg_Proact_6	Desempeño_9	

Unobserved, endogenous variables

Desempeño del Mercado	Desempeño Financiero	Desempeño de los Clientes
-----------------------	----------------------	---------------------------

Unobserved, exogenous variables  
Marketing Proactivo

**Variable counts (3\_Servicios)**

Number of variables in your model: 41  
 Number of observed variables: 17  
 Number of unobserved variables: 24  
 Number of exogenous variables: 21  
 Number of endogenous variables: 20

**Models**

**Default model (Default model)**

**Notes for Model (Default model)**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 306  
 Number of distinct parameters to be estimated: 90  
 Degrees of freedom (306 - 90): 216

**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 479,722  
 Degrees of freedom = 216  
 Probability level = ,000

**1\_Industria (1\_Industria - Default model)**

**Estimates (1\_Industria - Default model)**

**Scalar Estimates (1\_Industria - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (1\_Industria - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,485	,111	4,373	***
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,663	,125	5,297	***
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,439	,112	3,925	***
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	1,000			
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	1,030	,126	8,170	***
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	,943	,137	6,907	***
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	1,222	,140	8,725	***
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	1,379	,160	8,625	***
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	1,002	,150	6,690	***
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	1,319	,182	7,268	***
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	1,200	,164	7,299	***
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	1,000			

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	1,130	,075	15,139	***
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	,955	,080	11,899	***
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	1,000			
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	1,039	,077	13,436	***
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	1,063	,083	12,836	***
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	1,000			
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,856	,159	5,368	***
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	1,219	,211	5,766	***

#### Standardized Regression Weights: (1\_Industria - Default model)

			Estimate
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,695
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,681
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,516
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	,779
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	,775
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	,716
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	,868
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	,953
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	,786
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	,839
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	,840
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	,914
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	,987
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	,906
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	,900
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	,967
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	,949
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	,729
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,758
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,849

#### 2\_Servicios (2\_Servicios - Default model)

#### Estimates (2\_Servicios - Default model)

#### Scalar Estimates (2\_Servicios - Default model)

#### Maximum Likelihood Estimates

#### Regression Weights: (2\_Servicios - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,857	,182	4,714	***
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,686	,144	4,771	***
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,623	,137	4,550	***
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	1,000			
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	,898	,140	6,432	***
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	1,036	,138	7,502	***
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	1,223	,182	6,712	***
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	1,437	,219	6,557	***
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	1,489	,235	6,328	***
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	1,147	,218	5,254	***
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	1,214	,198	6,142	***
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	1,000			

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	1,002	,058	17,146	***
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	1,061	,061	17,440	***
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	1,000			
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	1,197	,101	11,825	***
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	1,165	,099	11,801	***
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	1,000			
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,741	,066	11,212	***
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,892	,079	11,332	***

### Standardized Regression Weights: (2\_Servicios - Default model)

			Estimate
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,570
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,558
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,556
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	,588
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	,581
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	,584
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	,791
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	,850
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	,825
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	,619
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	,774
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	,923
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	,931
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	,936
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	,785
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	,955
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	,952
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	,888
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,847
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,854

### 3. Tamaño

#### Groups

#### Group number 1 (Group number 1)

#### Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 60

#### Variable Summary (1\_Pequena)

#### Your model contains the following variables (1\_Pequena)

Observed, endogenous variables

Mktg_Proact_1	Mktg_Proact_4	Mktg_Proact_7
Mktg_Proact_2	Mktg_Proact_5	Mktg_Proact_8
Mktg_Proact_3	Mktg_Proact_6	Desempeño_6

Desempeño\_5  
Desempeño\_4  
Desempeño\_9

Desempeño\_8  
Desempeño\_7  
Desempeño\_3

Desempeño\_2  
Desempeño\_1

Unobserved, endogenous variables

Desempeño del Mercado

Desempeño Financiero

Desempeño de los Clientes

Unobserved, exogenous variables

Marketing Proactivo

### **Variable counts (1\_Pequena)**

Number of variables in your model: 41  
Number of observed variables: 17  
Number of unobserved variables: 24  
Number of exogenous variables: 21  
Number of endogenous variables: 20

### **Group number 2 (Group number 2)**

#### **Notes for Group (Group number 2)**

The model is recursive.

Sample size = 48

### **Variable Summary (2\_Mediana)**

#### **Your model contains the following variables (2\_Mediana)**

Observed, endogenous variables

Mktg\_Proact\_1

Mktg\_Proact\_7

Desempeño\_8

Mktg\_Proact\_2

Mktg\_Proact\_8

Desempeño\_7

Mktg\_Proact\_3

Desempeño\_6

Desempeño\_3

Mktg\_Proact\_4

Desempeño\_5

Desempeño\_2

Mktg\_Proact\_5

Desempeño\_4

Desempeño\_1

Mktg\_Proact\_6

Desempeño\_9

Unobserved, endogenous variables

Desempeño del Mercado

Desempeño de los

Desempeño Financiero

Clientes

Unobserved, exogenous variables

Marketing Proactivo

### **Variable counts (2\_Mediana)**

Number of variables in your model: 41  
Number of observed variables: 17  
Number of unobserved variables: 24  
Number of exogenous variables: 21  
Number of endogenous variables: 20

### **Group number 3 (Group number 3)**

#### **Notes for Group (Group number 3)**

The model is recursive.

Sample size = 64

#### **Variable Summary (3\_Grande)**

#### **Your model contains the following variables (3\_Grande)**

Observed, endogenous variables

Mktg\_Proact\_1

Mktg\_Proact\_2

Mktg\_Proact\_3

Mktg\_Proact\_4

Mktg\_Proact\_5

Mktg\_Proact\_6

Mktg\_Proact\_7

Mktg\_Proact\_8

Desempeño\_6

Desempeño\_5

Desempeño\_4

Desempeño\_9

Desempeño\_8

Desempeño\_7

Desempeño\_3

Desempeño\_2

Desempeño\_1

Unobserved, endogenous variables  
 Desempeño del Mercado  
 Desempeño Financiero  
 Desempeño de los Clientes  
 Unobserved, exogenous variables  
 Marketing Proactivo

**Variable counts (3\_Grande)**

Number of variables in your model: 41  
 Number of observed variables: 17  
 Number of unobserved variables: 24  
 Number of exogenous variables: 21  
 Number of endogenous variables: 20

**Models**

**Default model (Default model)**

**Notes for Model (Default model)**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 459  
 Number of distinct parameters to be estimated: 135  
 Degrees of freedom (459 - 135): 324

**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 614,575  
 Degrees of freedom = 324  
 Probability level = ,000

**1\_Pequena (1\_Pequena - Default model)**

**Estimates (1\_Pequena - Default model)**

**Scalar Estimates (1\_Pequena - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (1\_Pequena - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,552	,143	3,871	***
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,422	,117	3,617	***
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,482	,112	4,291	***
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	1,000			
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	,774	,144	5,371	***
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	,823	,159	5,179	***
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	1,127	,133	8,456	***
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	1,260	,161	7,826	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	1,118	,165	6,757	***
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	1,126	,182	6,193	***
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	,947	,157	6,020	***
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	1,000			
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	1,014	,060	16,881	***
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	1,068	,062	17,140	***
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	1,000			
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	1,183	,108	10,953	***
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	1,109	,110	10,085	***
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	1,000			
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,667	,098	6,812	***
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,970	,098	9,950	***

### Standardized Regression Weights: (1\_Pequena - Default model)

			Estimate
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,527
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,480
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,591
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	,779
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	,620
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	,601
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	,838
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	,914
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	,816
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	,759
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	,740
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	,948
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	,962
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	,965
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	,834
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	,998
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	,937
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	,929
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,719
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,916

### 2\_Mediana (2\_Mediana - Default model)

#### Estimates (2\_Mediana - Default model)

#### Scalar Estimates (2\_Mediana - Default model)

#### Maximum Likelihood Estimates

#### Regression Weights: (2\_Mediana - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,601	,175	3,428	***
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,726	,165	4,404	***
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,535	,145	3,688	***
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	1,000			
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	1,114	,165	6,768	***
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	1,090	,139	7,819	***
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	1,215	,208	5,843	***
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	1,325	,215	6,176	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	1,232	,219	5,626	***
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	1,188	,235	5,055	***
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	1,256	,214	5,860	***
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	1,000			
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	1,081	,061	17,723	***
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	1,034	,062	16,598	***
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	1,000			
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	1,005	,109	9,246	***
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	1,145	,107	10,737	***
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	1,000			
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,775	,098	7,890	***
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,985	,118	8,380	***

### Standardized Regression Weights: (2\_Mediana - Default model)

			Estimate
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,556
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,681
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,589
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	,699
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	,819
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	,758
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	,879
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	,943
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	,860
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	,769
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	,895
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	,954
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	,980
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	,969
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	,872
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	,905
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	,985
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	,863
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,876
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,918

### 3\_Grande (3\_Grande - Default model)

#### Estimates (3\_Grande - Default model)

#### Scalar Estimates (3\_Grande - Default model)

#### Maximum Likelihood Estimates

#### Regression Weights: (3\_Grande - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	1,023	,263	3,887	***
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,969	,249	3,892	***
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,579	,199	2,906	,004
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	1,000			
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	1,032	,195	5,291	***
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	1,061	,185	5,719	***
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	1,201	,256	4,699	***
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	1,602	,348	4,605	***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	1,275	,306	4,168	***
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	1,175	,326	3,605	***
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	1,193	,290	4,114	***
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	1,000			
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	1,024	,103	9,917	***
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	,900	,105	8,594	***
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	1,000			
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	1,147	,125	9,214	***
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	1,083	,121	8,951	***
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	1,000			
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,785	,122	6,435	***
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,957	,160	5,976	***

### Standardized Regression Weights: (3\_Grande - Default model)

			Estimate
Desempeño de los Clientes	<---	Marketing Proactivo	,779
Desempeño del Mercado	<---	Marketing Proactivo	,691
Desempeño Financiero	<---	Marketing Proactivo	,457
Mktg_Proact_1	<---	Marketing Proactivo	,563
Mktg_Proact_2	<---	Marketing Proactivo	,602
Mktg_Proact_3	<---	Marketing Proactivo	,579
Mktg_Proact_4	<---	Marketing Proactivo	,742
Mktg_Proact_5	<---	Marketing Proactivo	,836
Mktg_Proact_6	<---	Marketing Proactivo	,715
Mktg_Proact_7	<---	Marketing Proactivo	,574
Mktg_Proact_8	<---	Marketing Proactivo	,692
Desempeño_6	<---	Desempeño del Mercado	,878
Desempeño_5	<---	Desempeño del Mercado	,919
Desempeño_4	<---	Desempeño del Mercado	,835
Desempeño_9	<---	Desempeño Financiero	,789
Desempeño_8	<---	Desempeño Financiero	,976
Desempeño_7	<---	Desempeño Financiero	,936
Desempeño_3	<---	Desempeño de los Clientes	,776
Desempeño_2	<---	Desempeño de los Clientes	,833
Desempeño_1	<---	Desempeño de los Clientes	,766

### Resumen del ajuste del modelo

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	46	142,806	107	,012	1,335
Saturated model	153	,000	0		
Independence model	17	2724,444	136	,000	20,033

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,111	,912	,874	,638
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,061	,192	,091	,170

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,948	,933	,986	,982	,986
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,787	,746	,776
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	35,806	8,701	70,993
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2588,444	2422,505	2761,728

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,835	,209	,051	,415
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	15,932	15,137	14,167	16,150

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,044	,022	,062	,680
Independence model	,334	,323	,345	,000

#### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	234,806	245,629	379,590	425,590
Saturated model	306,000	342,000	787,567	940,567
Independence model	2758,444	2762,444	2811,952	2828,952

#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,373	1,215	1,579	1,436
Saturated model	1,789	1,789	1,789	2,000
Independence model	16,131	15,161	17,145	16,155

#### HOELTER

Model	HOELTER ,05	HOELTER ,01
Default model	159	173
Independence model	11	12



## **ANEXO F. Comunicaciones en Congresos**

**XXV Congreso Nacional de Marketing AEMARK.** Universitat de Barcelona. Septiembre 2013. Marketing en crisis: La influencia del marketing proactivo en el desempeño. (Aceptado).

**46th Conference AM, Academy of Marketing.** University of South Wales, Inglaterra. Julio 8-11 de 2013. “Marketing strategy in an economic crisis and influence in firm performance. The relationship between proactive marketing strategies and firm performance in an economic crisis”. (Aceptado).

**42 Annual Conference EMAC, European Marketing Academy.** Istanbul Technical University, Estambul. Junio 4 – 7 de 2013. “Marketing in times of crisis: the influence of proactive marketing in firm performance”. (Aceptado).

**45th Conference AM, Academy of Marketing.** Southampton, Inglaterra. Julio de 2012. “From crisis to opportunity: the role of proactive marketing. A case study”. (Presentado).

**41 Annual Conference EMAC, European Marketing Academy.** Lisboa, Portugal. Mayo de 2012. “Turning crisis into advantage through proactive marketing: a case study”. (Presentado).

**XXI Congreso Barcelona ACEDE 2011, Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa,** Barcelona, España. Septiembre de 2011. “Marketing proactivo en períodos de crisis y sus efectos en el desempeño empresarial. Un estudio de casos.” (Presentado).