

INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

LA INTERRELACIÓN ENTRE LAS CAPACIDADES DE MARKETING DINÁMICAS Y OPERATIVAS

SONIA CRUZ ROS
TOMÁS F. GONZÁLEZ CRUZ
CARMEN PÉREZ CABAÑERO

Universitat de València

La innovación en el sector servicios: turismo, transporte, seguros, sector financiero, entre otros, se ha revelado como una fuente de competitividad creciente (den Hertog *et al.*, 2010), especialmente en economías modernas en las que los servicios predominan ampliamente sobre la industria. En la literatura de servicios la innovación juega un papel clave en la generación de

ventajas competitivas (Weerawardena, 2003), adquiriendo la innovación no tecnológica un papel cada vez más relevante (INE, 2012: 6). La innovación requiere una adecuada comprensión de los mercados a través de procesos de búsqueda e interpretación de las necesidades de los usuarios (Teece, 2009: 10), sin embargo el papel de las capacidades de marketing ha recibido escasa atención, siendo necesarias investigaciones que expliquen su contribución a la innovación (Weerawardena y Mavondo, 2011).

Específicamente es necesario comprender el grado en el que las capacidades de conocimiento del mercado favorecen la innovación (Bruni y Verona, 2009). Desde un Enfoque Basado en Competencias (EBC), resulta escaso el conocimiento acerca del modo en el que interactúan las capacidades dinámicas de marketing –generalmente ubicadas en la parte *back* de la organización– y las capacidades operativas de marketing –ubicadas en el *front*– y su impacto sobre la innovación y el desempeño en el ámbito de los servicios (Zollo y Winter, 2002; Zahra *et al.*, 2006; Weerawardena y Mavondo, 2011).

El objetivo de este trabajo es comprender el modo en el que interactúan las capacidades de marketing

operativas y las capacidades dinámicas de conocimiento del mercado y su impacto sobre la innovación y el desempeño en el sector servicios. A partir de una muestra de 152 empresas se formulan varias hipótesis que son testadas a través de un modelo causal SEM.

La principal contribución de este trabajo reside en mostrar que las capacidades operativas de marketing influyen de forma positiva y significativa sobre las capacidades dinámicas de conocimiento del mercado y éstas a su vez tienen un impacto positivo y significativo sobre la innovación y el desempeño de la organización.

El resto del trabajo se organiza del siguiente modo: en el primer apartado, se revisan marcos teóricos relevantes para el objeto de estudio. Así se conceptúan las capacidades de marketing y se analiza su interacción en el proceso de creación de valor desde modelos de estrategia recientemente formulados que recogen los postulados de la Escuela Austríaca (Roberts y Eisenhardt, 2003; Guerras-Martín, Madhok y Montoro-Sánchez, 2013). En el segundo apartado, se enuncian las hipótesis que conforman el modelo causal que se propone. El tercer apartado describe la metodología: el proceso de recolección de da-

tos, las escalas de medida y los criterios de análisis y validación. En el cuarto apartado, se presentan los resultados derivados del análisis. Finalmente, se presentan conclusiones, implicaciones de gestión y futuras líneas de investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA ¶

Desde el EBC se afirma que las empresas pueden conseguir ventaja competitiva en base a su dotación de capacidades, que se definen como un conjunto de recursos coordinados y desplegados hacia la consecución de un fin (Amit y Shoemaker, 1993). Desarrollos posteriores distinguen entre capacidades dinámicas y operativas (Zollo y Winter, 2002). Las capacidades dinámicas permiten renovar, reconfigurar e integrar la dotación de recursos y capacidades de la organización para responder a los cambios del entorno (Teece, Pisano y Shuen, 1997) y toman carta de naturaleza en los procesos deliberados a través de los que la organización crea, aumenta y adapta su base de recursos (Helfat *et al.*, 2007).

Desde este enfoque, la generación de ventaja competitiva sostenible depende de las capacidades organizativas para adquirir, integrar y desplegar recursos para responder a los cambios y oportunidades del entorno, más que de la mera posesión de una determinada dotación de recursos (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 2009).

Respecto a las capacidades de marketing, son consideradas como un elemento clave para el desarrollo de ventajas competitivas y la consecución de niveles superiores de desempeño (Day, 1994). Se definen como un conjunto complejo de recursos y habilidades en el ámbito del marketing, resultado de procesos de acumulación de conocimiento desplegados a lo largo y ancho de la organización (Touminen, Möller y Rajala, 1997). A pesar de su alto grado de idiosincrasia sectorial y organizativa, se han propuesto clasificaciones genéricas de las mismas. Zhao y Stank (2003) diferencian entre capacidades relacionales y operativas, mientras Vorhies, Morgan y Autry (2009) distinguen entre capacidades especializadas –describen actividades específicas de marketing como: comunicación; ventas; desarrollo de producto; fijación de precios; distribución– y capacidades estructurales –que permiten la definición de estrategias diferenciadas: recogida de información del mercado; desarrollo de planes de marketing–.

En este trabajo adoptamos la propuesta de Bruni y Verona (2009) que diferencian entre capacidades operativas de marketing y capacidades dinámicas de marketing, orientadas a la captación, desarrollo e integración de conocimiento del mercado que permiten el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio. De las capacidades de marketing definidas en la literatura especializada, las capacidades de «marketing estratégico», «planificación de marketing» y «de conocimiento del mercado, clientes, competidores y tendencias», son consideradas ca-

pacidades dinámicas de marketing, ya que permiten identificar y aprovechar oportunidades de mercado reconfigurando la base de recursos de la organización (1) (Fang y Zou, 2009; Teece, 2009).

Las capacidades dinámicas de marketing influyen sobre la amplitud y grado de aplicabilidad de las innovaciones, de tal modo que la correcta interacción entre marketing e innovación mejora el desempeño de la organización (Dutta *et al.*, 1999). Centrando la atención en la capacidad de conocimiento del mercado, Bruni y Verona (2009) señalan su importancia en los procesos de innovación. Sostienen que incluso en empresas de base tecnológica, la I+D no es condición suficiente para generar ventaja competitiva sostenible, ya que la organización debe prestar atención a las tendencias del mercado.

Respecto al nexo entre capacidades de marketing y desempeño, la literatura especializada ofrece resultados que varían en función de la técnica estadística aplicada para analizar la relación (Cruz-Ros *et al.*, 2010). En el ámbito de las empresas de servicios, estudios recientes, aplicando modelos de ecuaciones estructurales, muestran una relación positiva y significativa entre capacidades de marketing y resultados empresariales (Tsai y Shih, 2004; Cruz-Ros, González-Cruz y Pérez Cabañero, 2010). De modo más concreto, Moore y Fairhurst (2003) subrayan el impacto sobre el desempeño de las capacidades de promoción y diferenciación de imagen para el caso de empresas de distribución. Matear *et al.* (2004) señalan la contribución a los resultados de las capacidades de posicionamiento de marca. Finalmente Hooley *et al.* (2005) muestran la influencia indirecta de las capacidades de relación con los clientes sobre los resultados financieros.

Respecto a la interacción entre los diferentes tipos de capacidades, la literatura especializada en capacidades dinámicas, a veces de forma implícita (Eisenhardt y Martin, 2000) y otras explícitamente (Winter, 2003), establece una jerarquía en la que las capacidades dinámicas son consideradas de orden superior, mientras las operativas son catalogadas como capacidades de nivel básico. Esta línea de investigación sugiere que las capacidades dinámicas desarrollan y renuevan las operativas. Sin embargo, poco se ha investigado sobre el impacto de las capacidades operativas sobre las de carácter dinámico.

En el ámbito específico de la investigación en servicios pueden diferenciarse dos grandes campos de trabajo, el centrado en la calidad de los servicios y el enfocado en las operaciones y la productividad (Singh, 2000). Desde este último campo, y desde un enfoque EBC, Gagnon (1999) señala la relevancia de las capacidades operativas sobre el desarrollo de las dinámicas. Las capacidades operativas son un catalizador del cambio, ya que facilitan el aprendizaje acerca de cómo dominar las reglas que rigen el mercado. De este modo las organizaciones pueden utilizar las capacidades operativas para rastrear y ad-

quirir conocimiento clave en el desarrollo de nuevas capacidades. Del mismo modo, son las capacidades operativas las que proveen a la organización de la flexibilidad necesaria para experimentar y reconfigurar su base de recursos, elementos críticos de las capacidades dinámicas (Teece, 2009).

Por otra parte en los últimos años se han desarrollado una serie de modelos que recogen los postulados básicos de la Escuela Austríaca (Roberts y Eisenhardt, 2003; Guerras-Martín, Madhok y Montoro-Sánchez, 2013), poniendo el foco en el cliente y en la dimensión emprendedora del proceso estratégico. Algunas de estas aportaciones se han realizado desde el campo del marketing, como la denominada *Service-Dominant Logic* (Lusch and Vargo, 2006; Vargo y Lusch, 2004a; 2004b; 2006; 2008a; 2008b) y otras desde el ámbito de la estrategia (Priem, 2007). Desde este marco de referencia se sostiene que la empresa sólo puede articular proposiciones de valor, ya que éste sólo puede ser determinado por el usuario (Vargo y Lusch, 2004a). Desde esta perspectiva, el contacto con el cliente, que se realiza a través de las capacidades operativas, se ubica en el núcleo del proceso de creación de valor (Kellog y Chase, 1995; Kellog, 2000).

En la misma línea, modelos estratégicos como el *Delta Model* (Hax y Wilde, 2001; Hax, 2010) o la más popular «Estrategia del Océano Azul» (Kim y Mauborgne, 2005) proponen que la innovación debe enfocarse al valor y resaltan la importancia de buscar e identificar las necesidades explícitas y latentes de los usuarios actuales y potenciales. En consecuencia, la innovación requiere del concurso coordinado de las capacidades de conocimiento del mercado, clientes, competidores y tendencias y las capacidades de I+D. La búsqueda y correcta interpretación de la información del mercado, realizada a través de la observación y la experimentación por prueba y error, requieren un conocimiento profundo del cliente que difícilmente puede adquirirse al margen de la interacción diaria con el mismo en el contexto de las operaciones ordinarias (Hax, 2010; Kim y Mauborgne, 2005).

Tomando en consideración estas contribuciones, este trabajo pretende explorar la interacción entre capacidades operativas y dinámicas, y analizar si las primeras nutren a las segundas en el ámbito de las empresas de servicios. De modo general, se propone que las capacidades operativas de marketing proporcionan el escenario, los medios y la oportunidad para explorar, observar, experimentar, evaluar e interpretar las necesidades de los usuarios, actividades clave en el ciclo *Sense-Seize-Reconfigure* descrito por Teece (2009). Igualmente, se plantea que la innovación se ve beneficiada por la capacidad de conocimiento del mercado, clientes, competidores y tendencias –una de las capacidades dinámicas de marketing–.

PROPUESTA DE HIPÓTESIS †

Tal y como se adelantó en la introducción, sobre el marco de referencia teórico ya expuesto, a continua-

ción se justifican y enuncian las hipótesis que este trabajo pretende testar.

Hayes y Pisano (1994) señalan que las capacidades operativas proporcionan las herramientas necesarias para modificar y reconfigurar las dimensiones competitivas críticas con las que la empresa responde a las demandas cambiantes del mercado. En el ámbito de los servicios, especialmente aquellos de alto contacto con el cliente (Kellog y Chase, 1995; Kellog, 2000), el personal de operaciones será el primero en percibir las tendencias del mercado, las necesidades insatisfechas de los usuarios y las amenazas y oportunidades generadas por otros concurrentes.

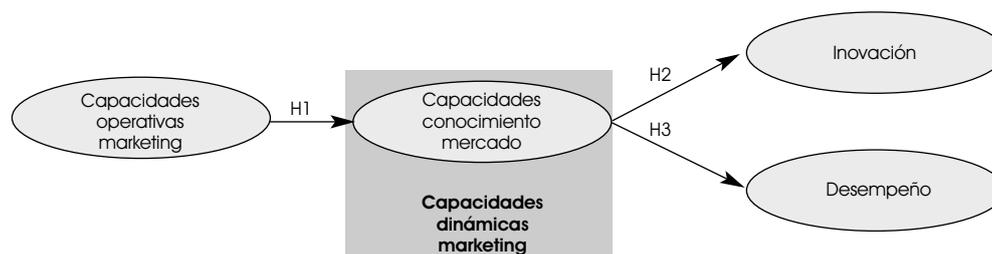
Los modelos orientados al cliente nos proporcionan en este punto una sólida lógica racional: dado que el valor es determinado por el usuario, la formulación de nuevas propuestas de innovación exige un conocimiento y una comprensión profunda de las necesidades explícitas y latentes de los usuarios (Hax, 2010; Kim y Mauborgne, 2005). Este conocimiento se adquiere a través de la interacción y la observación que requiere una buena gestión del contacto con el cliente, lo cual tiene lugar en el *front-office* (Hax y Wilde, 2001; Hax, 2010). En base a estos razonamientos se formula la siguiente hipótesis:

H1. *Las capacidades operativas de marketing tienen un impacto positivo sobre las capacidades de conocimiento del mercado, clientes, competidores y tendencias.*

El interés por comprender como gestionar eficazmente los procesos de gestión del conocimiento ligados a la innovación es creciente (Darroch y Mcnaughton, 2003). Se conoce que las organizaciones que adoptan prácticas de gestión del conocimiento tienen mayores probabilidades de desarrollar una amplia variedad de innovaciones (Fahey y Smithee, 1999). Dichos procesos de gestión del conocimiento deben abarcar tanto cuestiones relacionadas con las tendencias del mercado como otras relacionadas con la evolución de la tecnología o el análisis de la viabilidad financiera de las diferentes alternativas (Darroch y Mcnaughton, 2003). Centrando la atención en el conocimiento de mercado, Bruni y Verona (2009) muestran que es un elemento clave para los procesos de innovación. Por su parte, Li y Calantone (1998) sostienen que la adquisición de conocimiento del mercado está significativa y positivamente relacionada con la innovación.

Respecto a los modelos estratégicos enfocados al cliente, afirman que las innovaciones en valor tienen un carácter sistémico y requieren de la alineación y soporte de todas las capacidades de la organización (Hax, 2010; Kim y Mauborgne, 2005; Madhok y Marqués, 2013). La innovación en valor no es tan sólo un proceso orientado por la tecnología, al contrario, requiere un profundo conocimiento del usuario. Como señala Hax (2010: 29) la innovación es un proceso que se desarrolla junto con el cliente. Con frecuencia la innovación centrada en la tecnología

FIGURA 1
MODELO PROPUESTO



FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 1
FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Universo y ámbito de la investigación	1044 pequeñas y medianas empresas españolas
Tamaño de la muestra	152 empresas
Nivel de confianza	95.5 %
Error muestral	± 7 %t
Procedimiento de muestreo	Aleatorio estratificado por sectores
Tipo de entrevista	Entrevista personal con cuestionario estructurado a directores de marketing o directores generales.

FUENTE: Elaboración propia.

suele ir más allá de lo que el usuario realmente necesita y está dispuesto a pagar (Kim y Mauborgne, 2005). En un estudio longitudinal con datos referidos a un periodo de 10 años, Tellis y Golder (2002) muestran que tan sólo un 10% de las innovaciones centradas en tecnología tienen éxito. Por el contrario, las innovaciones que parten de la búsqueda y comprensión de las necesidades del usuario son capaces de generar alto valor para el cliente y a menor coste (Kim y Mauborgne, 2005). Apoyándose en estas evidencias y razonamientos teóricos este trabajo propone la siguiente hipótesis:

H2. *Las capacidades de conocimiento del mercado, clientes, competidores y tendencias tienen un impacto positivo sobre la innovación.*

Finalmente, encontramos en la literatura especializada trabajos que muestran que el conocimiento es un recurso crítico para mejorar el desempeño (Darroch y McNaughton, 2003). Entre las razones que esgrimen los académicos para explicar una relación positiva entre las capacidades de conocimiento del mercado, clientes, competidores y tendencias y el desempeño organizativo encontramos las siguientes:

Slater y Narver (2000) señalan que las capacidades de conocimiento del mercado están relacionadas con la identificación de nuevos segmentos de clientes, así como la detección de grupos de usuarios insatisfechos, lo que genera nuevas oportunidades de ventas para la organización. Morgan *et al.* (2009) sostienen que las capacidades de conocimiento del mercado permiten a las empresas adaptar sus estrategias de marketing y su cartera de productos a las demandas específicas de los clientes, lo que incrementa la lealtad de estos y los resultados financieros de la organización.

Respaldado en estas evidencias el trabajo enuncia la siguiente hipótesis:

H3. *Las capacidades de conocimiento del mercado, clientes, competidores y tendencias tienen un impacto positivo sobre el desempeño.*

Considerando las hipótesis enunciadas el trabajo propone el modelo de relación casual que se presenta en la figura 1.

METODOLOGÍA

Muestra y recogida de datos. En el presente estudio, realizamos una investigación empírica cuya población objeto de estudio está formada por grandes y medianas empresas españolas de servicios pertenecientes a diversos sectores, entre otros, hoteles, hospitales, bancos, compañías aseguradoras y empresas de transporte. La selección de la muestra fue aleatoria mediante un procedimiento de muestreo estratificado manteniendo las mismas proporciones por sector que en la población. Así, encontramos 1044 empresas pertenecientes a los sectores mencionados en el directorio de empresas denominado «Duns 50.000 principales empresas españolas».

Finalmente, la recogida de datos se realizó mediante entrevista personal a directivos del área de marketing o directores generales de la organización. Un total de 152 cuestionarios resultaron válidos, con un margen estadístico de error de ± 7% y nivel de confianza del 95,5%. La ficha técnica se muestra en el cuadro 1.

Escalas de medición. Las capacidades de marketing fueron medidas utilizando la escala propuesta por

**CUADRO 2
CAPACIDADES DE MARKETING**

Capacidades operativas	V1	Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad
	V2	Eficacia de la política de precios
	V3	Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas
	V4	Eficacia de la política de imagen de empresa
	V5	Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones o localización
	V6	Eficacia de la contención / reducción de costes de marketing
Capacidades dinámicas	V7	Capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales
	V8	Capacidad para obtener información de los competidores
	V9	Capacidad para identificar las tendencias del negocio
	V10	Exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad

FUENTE: Adaptado de Conant *et al.* (1994).

**CUADRO 3
VALIDEZ CONVERGENTE Y FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA**

Factor	Ítem	Validez Convergente		α de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
		Carga factorial (estandarizada)	Carga media			
Capacidades de marketing operativas (F1)	V1	0,686		0,82	0,81	0,43
	V2	0,688				
	V3	0,660				
	V4	0,635	0,652			
	V5	0,625				
	V6	0,622				
Capacidades dinámicas de marketing (F2)	V7	0,667		0,86	0,79	0,49
	V8	0,626	0,699			
	V9	0,813				
	V10	0,693				
Innovación (F3)	V11	0,919		0,81	0,73	0,58
	V12	0,851	0,885			
Resultado financiero (F4)	V13	0,900		0,83	0,919	0,79
	V14	0,951	0,889			
	V15	0,815				

FUENTE: Elaboración propia.

Conant *et al.* (1990) ampliamente usada en la literatura en diferentes sectores (Conant *et al.*, 1993; Smart y Conant, 1994; Hooley *et al.* 1999; Moore y Fairhurst, 2003). En nuestro estudio utilizamos 10 ítems extraídos de esta escala (cuadro 2) para medir las capacidades de marketing operativas (6 ítems) y las capacidades de marketing dinámicas (4 ítems). Los entrevistados debían contestar cada ítem en función de cómo perciben la actuación de su empresa respecto a la de los competidores en una escala de 5 puntos, siendo 1 = mucho peor y 5 = mucho mejor.

Para medir el desempeño organizativo utilizamos una escala de tres ítems que mide: la rentabilidad económica media (beneficio antes de intereses e impuestos / activo neto total), la rentabilidad financiera media (beneficio después de impuestos / fondos propios) y la rentabilidad media en ventas (beneficio antes de impuestos / ventas). Las respuestas implican valorar el desempeño en relación a la competencia, siendo: 1 = muy malo, somos los peores del sector; 2 = malo, por debajo de la competencia; 3 = norma, en el promedio de la competencia; 4 = notable, por encima de la competencia; 5 = sobresaliente, mucho mejor que la competencia.

Esta forma subjetiva de medir el desempeño es aceptada en la literatura (Rangone, 1997). Diversos estudios

apuntan que los resultados obtenidos de forma subjetiva son válidos y son consistentes con otras formas objetivas de medición del desempeño (Venkatraman, 1990; Covin *et al.*, 1994).

Para medir la innovación utilizamos dos ítems: innovación en servicio e innovación en tecnología y procesos. También es valorada de manera subjetiva de acuerdo a las percepciones que tienen los directivos de los resultados de su organización en comparación con los competidores, en una escala de 5 puntos siendo las alternativas de respuestas las mismas que para medir el desempeño.

Análisis. Comprobamos la validez convergente y discriminante de los instrumentos de medida mediante un análisis factorial confirmatorio, a partir de la matriz de covarianzas, con el procedimiento de estimación de máxima verosimilitud, y calculando los estimadores robustos. Los índices de ajuste robustos obtenidos en este análisis son: BBNNFI = 0,891; CFI = 0,913; IFI = 0,914; RMSEA 0.087. El estadístico Chi cuadrado de Satorra-Bentler es 145.45,07 (84 g.l.), $p = 0,00004$.

Las cifras relativas a la validez convergente se muestran en el cuadro 3, mientras que los relativos a la validez discriminante se muestran en el cuadro 4 (en pá-

CUADRO 4
VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

	F1	F2	F3	F4
F1	0,43	0,477	0,173	0,198
F2	(0,533; 0,849)	0,49	0,239	0,110
F3	(0,246; 0,586)	(0,323; 0,655)	0,58	0,092
F4	(0,255; 0,635)	(0,152; 0,512)	(0,138; 0,470)	0,79

FUENTE: Elaboración propia.

gina siguiente). En el cuadro 3, los parámetros estandarizados lambda son superiores a 0,5 y son todos significativos para un nivel de confianza del 95%. La fiabilidad compuesta ofrece valores superiores a 0,6 (Fornell y Larcker, 1981) en casi todos los factores y la varianza media extraída (AVE) es superior a 0,5. Por lo tanto, se obtiene evidencia suficiente de la fiabilidad del instrumento de medición.

La validez discriminante se examina con dos procedimientos: con la verificación de que el intervalo de confianza de la estimación de la correlación entre cada par de factores no incluye la unidad (Anderson y Gerbing, 1988) y con la verificación de que la varianza extraída media de cada factor es mayor que el cuadrado de la correlación entre cada par de factores (Fornell y Larcker, 1981). Estos resultados se muestran en el cuadro 4. La diagonal en el cuadro 4 muestra la varianza media extraída. Debajo de la diagonal se muestran los intervalos de confianza para la correlación entre los factores. Por encima de la diagonal consta el cuadrado de la correlación estimada entre los factores. Aunque se observa que la varianza extraída del factor uno está por debajo del valor recomendado de 0,5 consideramos que el resto de indicadores ofrecen suficiente evidencia de validez discriminante para los instrumentos de medición propuestos.

RESULTADOS

Las hipótesis que integran el modelo propuesto se testaron mediante un sistema de ecuaciones estructurales, utilizando el software EQS 6.1. El modelo se estima por máxima verosimilitud, utilizando la matriz de covarianzas y estimando los estimadores robustos por la no normalidad de los datos. De acuerdo a la bondad de los índices de ajuste que se muestran en el cuadro 5, el ajuste del modelo estructural se consideró aceptable, por lo que se procede a interpretar el modelo.

El modelo final estimado se presenta en la figura 2 (en la página siguiente) que muestra los resultados obtenidos respecto a las hipótesis propuestas.

De acuerdo con los resultados mostrados en el cuadro 5, se confirman todas las hipótesis formuladas. Por tanto, se ha encontrado evidencia de la influencia positiva de las capacidades dinámicas de marketing sobre la innovación (H2 aceptada) y sobre el resultado fi-

CUADRO 5
MODELO ESTRUCTURAL ESTIMADO

Hipótesis	Descripción	Estimación	t de Student
H1	F1 Cap.operativas de mk → F2 Cap.dinámicas de mk	0,796	9,012**
H2	F2 Cap.dinámicas de mk → F3 Innovación	0,572	7,471**
H3	F2 Cap.dinámicas de mk → F4 Desempeño financiero	0,438	4,922**
Resultados de bondad de ajuste del modelo: Satorra Bentler Chi cuadrado = 178,634 88 g.l. p=0,00000		BBNFI= 0,816 BBNNFI=0,860 CFI=0,882 RMSEA=0.099	

FUENTE: Elaboración propia.

nanciero (H3 aceptada). La influencia de las capacidades dinámicas relacionadas con el conocimiento del mercado es mayor sobre la innovación (coeficiente estandarizado =0,57) que sobre el resultado financiero de la organización (coeficiente estandarizado =0,43). Además, los resultados muestran la notable contribución positiva de las capacidades de marketing operativas sobre las capacidades de marketing dinámicas relacionadas con el conocimiento de mercado, clientes, competidores y tendencias (H1 aceptada, coeficiente estandarizado =0,76).

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES DE GESTIÓN Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio pone de relieve el papel desempeñado por las capacidades dinámicas de marketing relacionadas con el conocimiento del mercado. La naturaleza dinámica de estas capacidades reside en la oportunidad que brindan para facilitar la adaptación de la organización a las nuevas condiciones del mercado (*sense*). En otras palabras, su influencia es clave para reconfigurar la base de recursos de la empresa con el fin de hacer frente a los cambios del entorno. Los resultados muestran que las capacidades dinámicas de conocimiento del mercado impactan positivamente sobre la innovación de la empresa. Así, tal y como sostienen Bruni y Verona (2009) la innovación requiere del concurso de capacidades de conocimiento del mercado y de capacidades de I+D. Como señalan Hax (2010) y Kim y Mauborgne (2005), la innovación es un proceso que se inicia y desarrolla desde la perspectiva del cliente.

FIGURA 2
MODELO ESTIMADO



FUENTE: Elaboración propia.

Las capacidades relacionadas con el conocimiento del mercado tienen un impacto positivo no sólo sobre la innovación de las empresas de servicios, sino también sobre sus resultados financieros, debido a que estas capacidades sugieren estrategias adecuadas para hacer frente a las condiciones dinámicas del mercado y porque revelan oportunidades de negocio que la empresa puede aprovechar. Tal y como señalan Kim y Mauborgne (2005), Madohk y Marques (2013) y Gudlavalleti et al. (2013), una adecuada comprensión de las necesidades del usuario permite desarrollar innovaciones que generan más valor a menor coste, dado que en la nueva propuesta de servicio no sólo se aportan elementos nuevos, también se eliminan o reducen aquellos que no aportan valor al cliente.

El análisis realizado sobre empresas de servicios muestra que las capacidades operativas de marketing nutren las capacidades de conocimiento del mercado. Las capacidades operativas de marketing, que recogen procesos realizados en el *front-office* por personal de contacto con el cliente, proporcionan el contexto en el que intercambiar gran cantidad de información en un clima de confianza (Kellogg y Chase, 1995; Kellogg, 2000). Dicha información contribuye a mejorar el conocimiento de las necesidades explícitas y latentes de los usuarios. Este resultado viene a reforzar la propuesta enunciada por Gagnon (1999) y sugerida por Teece (2009), las capacidades dinámicas y operativas se retroalimentan mutuamente.

De los resultados obtenidos se derivan diversas implicaciones para las empresas del sector servicios. En primer lugar, la innovación requiere un ajuste equilibrado entre las capacidades de marketing y las de I+D. Como señalan Kim y Mauborgne (2005: 12-13), la innovación exclusivamente centrada en las expectativas del cliente tiende a ser incremental y costes y beneficios suelen elevarse en la misma proporción. Por el contrario, la innovación exclusivamente tecnológica suele generar productos y servicios que van más allá de las capacidades de uso del cliente potencial y/o de lo que está dispuesto a pagar.

En segundo lugar, los procesos desarrollados en el *front-office* por el personal de contacto con el cliente son una oportunidad para observar e intuir nece-

sidades explícitas o latentes. Así pues, los procesos de contacto con el cliente, además de enfocarse a la mejora de la productividad y a la satisfacción de la base actual de clientes, deben orientarse a la observación y captación de información que sugiera nuevas oportunidades de generación de valor. Los procesos de prestación del servicio puede ser el punto de partida de la innovación de la empresa.

En cuanto a las limitaciones inherentes al diseño de este estudio cabe resaltar el uso de un único informante para la recogida de información durante el trabajo de campo. Aunque el cuestionario tenía diferentes secciones y se cumplimentó en diferentes días, puede proporcionar cierto sesgo en los resultados. Serían aconsejables varios informantes en futuras investigaciones. Por otra parte, la muestra se compone de grandes y medianas empresas españolas de servicios por lo que se recomienda llevar a cabo la investigación en otro tipo de empresas para generalizar los hallazgos.

Como líneas de investigación futuras se plantea profundizar en el análisis de las interacciones entre las capacidades dinámicas y operativas en otros ámbitos distintos al marketing. Por otra parte, la combinación de marcos teóricos enfocados hacia el interior de la organización (EBC) con modelos orientados al cliente en los que se subraya el carácter emprendedor de la estrategia, pueden proporcionar una visión equilibrada y más completa del proceso de innovación y creación de valor.

NOTAS ↓

[1] Apoyándonos en el epítome propuesto por Teece (2009) para describir las capacidades dinámicas, podemos establecer una identificación entre tres capacidades de marketing establecidas en la literatura especializada y las tres fases que el autor describe, esto es: *Sense*; *Seize* y *Reconfigure*. Así las «Capacidades de Conocimiento del Mercado» permiten identificar oportunidades a través de procesos de rastreo, captación e interpretación de la información (*Sense*). Las «Capacidades de Marketing Estratégico» concretan las oportunidades identificadas generando nuevas propuestas de valor (*Seize*). Finalmente la «Capacidad de Planificación de Marketing» está conformada por procesos para incrementar, proteger, recombinar, coordinar y asignar la do-

tación de recursos de la empresa (*Reconfigure*). En consecuencia, analizando el contenido de las tres capacidades de marketing mencionadas, en este trabajo vamos a considerarlas «Capacidades Dinámicas de Marketing».

BIBLIOGRAFÍA

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent». *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.

ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): «Estructural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach». *Psychological Bulletin*, vol. 103, pp.411-423.

BRUNI, D.S. y VERONA, G. (2009): «Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry». *British Journal of Management*, vol. 20, pp.101-117.

CONANT, J.S.; MOKWA, M.P. y VARADARAJAN, P.R. (1990): «Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies y Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study». *Strategic Management Journal*, vol. 11, nº 5, pp. 365-383.

COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. y SCHULTZ, R.L. (1994): «Implementing strategic mission: effective strategic, structural and tactical choices». *Journal of Management Studies*, Vol.31, pp.481-505.

CRUZ ROS, S.; GONZÁLEZ CRUZ, T. y PÉREZ CABAÑERO, C. (2010): «Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction and performance». *Service Business*, vol. 4, nº 3/4, pp. 209-223.

DARROCH, J. y McNAUGHTON, R. (2003): «Beyond market orientation. Knowledge management and the innovativeness of new Zealand firms». *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº 3/4, pp. 572-593.

DAY, G.S. (1994): «The capabilities of market driven organisations». *Journal of marketing*, vol. 58, pp.37-52.

DEN HERTOG, P.; VAN DER AA, W. y DE JONG, M.W. (2010): «Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework». *Journal of Service Management*, vol. 21, nº 4, pp.490-51.

DUITA, S.; NARASIMHAN, O. y RAJIV, S. (1999): «Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?». *Marketing Science*, vol.18, nº 4, pp. 547-568.

EISENHARDT, K.M. y MARTIN, J.A. (2000): «Dynamic capabilities: What are they?». *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1105-1121.

FAHEY, J. y SMITHEE, A. (1999): «Strategic marketing and the resource based view of the firm». *Academy of Marketing Science Review*, vol. 99, nº 10, pp. 1-23.

FANG, E. y ZOU, S. (2009): «Antecedents and consequences of dynamic marketing capabilities in international joint ventures». *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 742-761.

FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error». *Journal of Marketing Research*, vol. 18, February, pp. 39-50.

GAGNON, S. (1999): «Resource-based competition and the new operations strategy». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, nº 2, pp. 125-138.

GUDLAVALLETI, S.; GUPTA, S. y NARAYANAN, A. (2013): «Developing winning products for emerging markets». *McKinsey Quarterly*. Disponible en http://www.mckinsey.com/insights/innovation/developing_winning_products_for_emerging_markets

GUERRAS MARTÍN, L.A.; MADHOK, A. y MONTORO SÁNCHEZ, A. (2013): «The Evolution of Strategic Management Research: Recent Trends and Current Directions». *Business Research Quarterly* (2013). Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2374845> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2374845>

HAX, A. y WILDE D.L. (2001): *The Delta Project*. Palgrave, New York.

HAX, A. (2010): *The Delta Model. Reinventing Your Business Strategy*. Springer, New York.

HAYES R.H. y PISANO, G.P. (1994): «Beyond world class: the new manufacturing strategy». *Harvard Business Review, January-February*, pp. 77-86.

HELFAI, C.E.; FINKESTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.A.; SINGH, H.; TEECE, D.J. et al. (2007): *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Maiden, MA: Blackwell Publishing.

HOOLEY, G.J.; FAHY, J.; COX, T.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (1999): «Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model». *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, nº 3, pp. 259-278.

HOOLEY, G.J.; GREENLEY, G.E.; CADOGAN, J.W. y FAHY, J. (2005): «The Performance Impact of Marketing resources». *Journal of Business Research*, vol.58, pp. 18-27.

INE (2012): «Informe metodológico estandarizado. Encuesta sobre innovación en las empresas». Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?tipo=pcaxis&path=%2F14%2Fp061&file=inebase&L>

LUSCH, R.F. y VARGO, S.L. (2006): «The Service-Dominant Logic of Marketing: Reactions, Reflections, and Refinements». *Marketing Theory*, vol. 6, nº 3, pp. 281-288.

KELLOGG, D.L. (2000): «A customer contact measurement model: an extensión». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, nº 1, pp. 26-45.

KELLOGG D.L. y CHASE, R.B. (1995): «Constructing and Empirically Derived construct for Customer Contact». *Management Science*, vol. 41, nº 11, pp. 1734-1749.

KIM, W.C. y MAUBORGNE, R. (2005): *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press. Boston.

LI, T. y CALANTONE, R.J. (1998): «The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination». *Journal of Marketing*, vol. 62, pp.13-29.

MADHOK, A. y MARQUES, R. (2013): «Competing on Action: Business Models and the Competitiveness of Emerging Market Enterprises». SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2376337> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2376337>

MALHOTRA, N.K.; KIM, S.S. y PATIL, A. (2006): «Common method variance in IS research: a comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research». *Management Science*, vol. 52, nº 12, pp. 1865-1883.

MATEAR, S.; GRAY, B.J. y GARRETT, T. (2004): «Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organisations». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, nº 3/4, pp. 284-301.

MOORE, M. y FAIRHUST, A. (2003): «Marketing Capabilities and Firm Performance in Fashion Retailing». *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol.7, nº 4, pp. 386-397.

MORGAN, N.A.; SLOTEGRAAF, R.J. y VORHIES, D.W. (2009): «Linking marketing capabilities with profit growth». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 26, pp. 284-293.

RANGONE, A. (1997): «Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework». *Management Accounting Research*, vol. 8, nº 2, pp. 207-219.

PRIEM, R.L. (2007): «A consumer perspective on value». *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 1, pp. 219-235.

ROBERTS P.W. y EISENHARDT K.M. (2003): «Austrian insights on strategic organization: from market insights to implications for firms». *Strategic Organization*, vol. 1, n° 3, pp. 345-352.

SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (2000): «Intelligence generation and superior customer value». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n° 1, pp.120-127.

SMART, D.T. y CONANT, J.S. (1994): «Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance». *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, n° 3, pp. 28-39.

SINGH, J. (2000): «Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations». *The Journal of Marketing*, vol. 64, pp. 15-34.

TEECE, D.J.; PISANO, G. y SJHJEN, A. (1997): «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.

TEECE, D.J. (2009): *Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press. New York.

TELLIS, P. y GOLDER, P. (2002): *Will and Vision*. McGraw Hill, New York.

TSAI, M. y SHIH, C. (2004): «The impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance». *International Journal of Management*, vol. 21, n° 4, págs. 524-530.

TUOMINEN, M.; MÖLLER, K y RAJALA, A. (1997): «Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation». 26th EMAC Conference Proceedings, Warwick, pp. 1220-1240.

VARGO, S.L. y LUSCH, R.F. (2008a): «From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics». *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n° 3, pp. 254-259

VARGO, S.L. y LUSCH R.F. (2008b): «Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, spring, pp. 1-10.

VARGO, S.L. y LUSCH R.F. (2006): «Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be», in The

Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions, R. F. Lusch y S. L. Vargo, eds. Armonk, NY: M.E. Sharpe, pp. 43-56.

VARGO, S.L. y LUSCH R.F. (2004a): «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing». *Journal of Marketing*, vol. 68, january, pp. 1-17.

VARGO, S.L. y LUSCH R.F. (2004b): «The Four Services Marketing Myths: Remnants from a Manufacturing Model». *Journal of Service Research*, vol. 6, may, pp. 324-335.

VENKATRAMAN, N. (1990): «Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective». *Journal of Management Studies*, vol. 27, pp. 19-41.

VORHIES, D.W.; MORGAN, R.E. y AUTRY, C.W. (2009): «Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance». *Strategic Management Journal*, vol. 30, pp. 1310-1334.

WEERAWARDENA, J. y MAVONDO, F.T. (2011): «Capabilities, innovation and competitive advantage». *Industrial Marketing Management*, Vol.40, pp.1220-1223.

Weerawardena, J. (2003): «The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy». *Journal of Strategic Management*, vol. 11, pp. 15-35.

WINTER, S.G. (2003): «Understanding Dynamic Capabilities». *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 991-995.

ZAHRA, S.A.; SAPIENZA, H.J. y DAVIDSSON, P. (2006): «Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda». *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 4, pp. 917-955.

ZHAO, M. y STANK, T.P. (2003): «Interactions between operational and relational capabilities in fast food service delivery». *Transportation Research*, part E 39, pp. 161-173.

ZOLLO, M. y WINTER, S. (2002): «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities». *Organization Science*, vol. 13, n° 3, pp. 339-351.

