

EL MARKETING DESDE UNA VISIÓN EMPRESARIAL BASADA EN LOS RECURSOS: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE MARKETING Y AL DESARROLLO DE SUS INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

Mazaira Castro, A.¹
Dopico Parada, A.
González Vázquez, E.
Universidade de Vigo

RESUMEN

El análisis de la capacidad competitiva de las organizaciones y sus efectos se ha convertido, en los últimos años, en uno de los campos de estudio fundamentales del ámbito de Administración y Dirección de Empresas en general, y del marketing en particular. En esa línea de trabajo, en el presente artículo abordamos la conceptualización de las Capacidades Estratégicas de Marketing, entendidas éstas como factores determinante en el desarrollo de ventajas competitivas capaces de reflejarse finalmente en un mayor beneficio empresarial, construyendo, a su vez, instrumentos de medida específicos para la mismas.

PALABRAS CLAVE: Visión Organizativa Basada en los Recursos, Ventajas Competitivas, Capacidades Estratégicas de Marketing, Capacidad de Percibir el Mercado, Capacidad de Adaptación al Mercado, Capacidad para Relacionarse con el Mercado.

ABSTRACT

The analysis of the competitive capability of the organizations and its effects have become, in recent years, in one of the fundamental fields of study of Businesses Management, and of the marketing in particular. In this line of work, the present paper undertakes the Strategic Marketing Capabilities concept, understanding these as determinant factors in the capability competitive development of advantages able to be reflected finally in business success, building in turn, specific measure instruments for the same ones. It configures thus a conceptual space of encounter and synthesis, that it is called to play a substantial role in the development of science of marketing, from the confluence of this with the Strategic Management.

KEYWORDS: Resourced based view of the firm, Competitive Advantage, Strategic Marketing Capabilities, Market Sensing Capability, Market Adaptation capability, Market Relationship Capability,

1. LA TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN LOS RECURSOS.

Durante la década de 1980 la mayoría de los estudios que, desde el ámbito de la Dirección Estratégica, abordaron el estudio de las causas de los mayores beneficios de determinadas firmas, se centraron en el análisis de las relaciones entre éstas y el entorno externo a la empresa, construyendo lo que se ha venido denominando teoría de la estrategia basada en la industria o teoría de la ventaja competitiva del sector. Dicha visión se

caracterizaría por enfocar su atención en el análisis empresarial a nivel sectorial, dejando en un plano secundario al papel de las características intrínsecas de la compañía como elementos determinantes de su estrategia y éxito.

De acuerdo con esta escuela, en la que destacan las aportaciones del profesor Porter, el entorno de las organizaciones empresariales es quien marca de forma determinante su conducta y, a través de ella, sus resultados, pudiendo éstas optar entre tres grandes estrategias genéricas: (1) liderazgo en costes; (2) diferenciación; y (3) enfoque. Es decir, una empresa podría construir su ventaja competitiva: (1) poseyendo los menores costes del mercado; (2) consiguiendo que sus productos sean percibidos como únicos, en tanto en cuanto poseen marcadas diferencias con los de la competencia; o (3) centrando su actuación en un segmento específico del mercado para el cual desarrollamos una oferta plenamente adaptada a él (Porter, 1985). Aunque en el plano teórico sería posible mantener más de una estrategia que se desarrolle en los tres ámbitos al mismo tiempo, usualmente las empresas deberán elegir entre ellas ya que si no quedarán atrapadas en el medio de su propia indefinición.

Bajo estas consideraciones, la teoría de la estrategia empresarial basada en la industria, centra el proceso de planificación en la observación de las amenazas y oportunidades del mercado, dejando en un segundo plano las fortalezas y debilidades del clásico análisis DAFO de Andrews y enfatizando el estudio de las acciones que deben de poner en marcha las organizaciones empresariales para desarrollar sus estrategias frente a las fuerzas competitivas.

A pesar del auge de esta visión centrada en el análisis externo a la empresa, tanto en el aspecto teórico como aplicado, esta escuela se ha visto cuestionada por numerosos estudiosos de la estrategia empresarial, fundamentalmente por aquellos autores que centran sus trabajos dentro de la Tª de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos (aunque realmente ésta ha terminado fagocitando parcialmente las bases del análisis competitivo sectorial incorporándolas a su planteamiento. De hecho, los últimos trabajos sobre este campo postulan la conveniencia de integrar ambos enfoques, que consideran complementarios y no excluyentes), visión empresarial que ha adquirido gran popularidad en la literatura científica empresarial reciente.

La Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos (TVCBR) surge a partir de la necesidad de explicar el significado, las causas y la continuidad de las diferencias de rentabilidad no atribuibles a factores sectoriales (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). Para ello, a partir de las aportaciones de diversos campos científicos, empieza a desarrollarse un cuerpo doctrinal específico que toma como referencia el estudio de las ventajas competitivas que desarrollan las empresas a partir de una serie de factores clave: activos, recursos y capacidades (a los que añaden las competencias aquellos autores encuadrados en la denominada Teoría de la Competencia), y su incidencia en la situación de las organizaciones

empresariales, en sus mercados y, en definitiva, en sus resultados. Busca pues, dar respuesta a la diferente situación competitiva en la que se encuentran las organizaciones empresariales dentro del sector/es en el/los que desarrollan su actividad

Su proposición básica es, al menos en principio, sencilla: asumiendo que los esfuerzos de la dirección de las empresas deben de ir encaminados a la consecución de ventajas competitivas sostenibles, postula que la clave para alcanzarlas se encuentra en la posesión de determinados recursos, a partir de los cuales las organizaciones desarrollan una serie de capacidades que les permiten desarrollar aquellas ventajas.

Aunque se pueden encontrar fuertes vínculos de la TVCBR con teorías económicas generales desarrolladas con anterioridad a los años 80 (Foss, Knudsen y Montgomery, 1995) realmente, como tal, la teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos surge a principios de esa década y alcanza su apogeo doctrinal en la siguiente; asentando su desarrollo en dos grandes pilares: (1) los escritos sobre estrategia de Kenneth Andrews, C. Roland Christensen, o Alfred Chandler entre otros, para quienes la estrategia define la forma en la que una empresa debe competir, debiendo ésta dirigir sus recursos de forma que convierta aquellas competencias que posee, diferentes a las de las empresas competidoras, en ventajas competitivas (Andrews, 1980); y (2) los estudios de Penrose (1959), que caracterizan a las empresas como un conjunto de recursos productivos que nunca alcanzarán una situación de equilibrio. Es además este autor, el que plantea los dos elementos clave sobre los que se construirá más tarde la TVCBR: (1) El carácter único y diferenciado de todas las firmas, del que a su vez deriva la imposibilidad de la existencia de dos mezclas de recursos idénticas, y (2) la influencia decisiva de los recursos disponibles en las estrategias adoptadas por las empresas.

Las ventajas competitivas de las organizaciones empresariales, conformadoras del núcleo central del éxito empresarial, han sido abordado por numerosos autores desde perspectivas muy diferentes. Aunque se puede entrever la presencia de esta visión en investigaciones anteriores, dicho término es especificado como tal en los trabajos de Porter, que lo utiliza sin entrar en una definición formal del mismo. Pero no es hasta años después cuando se produce su aparición conceptual plena, que viene ligada al momento en el que empieza a sugerirse la necesidad de aplicar estrategias concretas que ayuden a sostener la ventaja competitiva de las empresas, entendiendo por ésta, el beneficio prolongado que resulta de implantar una estrategia de creación de valor para los consumidores única y que no puede ser introducida simultáneamente por un competidor actual o potencial (Day y Wensley 1984).

Una vez confirmada la existencia y relevancia de las ventajas competitivas, el siguiente paso consiste en concretar como pueden alcanzar las organizaciones una ventaja competitiva sostenible, a través del desarrollo y consecución de habilidades y recursos únicos y superiores a los de la competencia². De esta forma, el estudio de las fuentes del desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones empresariales nos lleva al análisis de las

características internas que desarrollan éstas, que a su vez se concretarían, en el marco de la TVCBR, a partir de su consideración como un conjunto de recursos y capacidades. Nos encontramos pues ante un enfoque que, frente a la anterior concepción sectorial de la ventaja competitiva, parte de que:

- ✓ Cada empresa posee un conjunto de recursos.
- ✓ Cada empresa es heterogénea, con recursos diferentes sobre los que sustentar una ventaja competitiva.
- ✓ La heterogeneidad indicada se puede mantener a lo largo del tiempo, es decir, la ventaja competitiva puede ser sostenible.
- ✓ La posesión de ventajas competitivas sobre la competencia son el elemento clave del éxito empresarial.
- ✓ Los recursos y capacidades de que disponen y desarrollan las organizaciones, marcan sus posibles estrategias a implantar.

Sobre esta base teórica común, que constituye lo que podemos denominar cuerpo central de la TVCBR, han surgido diferentes líneas de investigación derivadas de la existencia de percepciones conceptuales diferentes sobre los distintos elementos que les sirven de base (recursos, capacidades o competencias)³, que se observan en las tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1. DEFINICIONES DE TÉRMINO “RECURSO”

Todos aquellos activos tangibles o intangibles que se vinculan a una organización de forma semipermanente (Wernerfelt, 1984, 172).
Todos aquellos inputs del proceso productivo... entre otros: equipamiento, habilidades de los empleados, patentes, marcas, finanzas...(Grant, 1991,118)
“Activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la firma, información conocimiento, etc... controlados por una empresa, que le permiten concebir e implantar estrategias que incrementen su eficiencia y eficacia” (Barney, 1991, 101).
“Stock de factores disponibles que son propiedad o están controlados por una firma” (Amit & Shoemaker, 1993,35).
Activos, tangibles o intangibles, y capacidades, que determinan el nivel de eficacia y eficiencia con el que una compañía realiza sus funciones (Collins y Montgomery, 1995, 26).
Cualquier ente, tangible o intangible, del que dispone una firma y que le permite producir de manera eficaz o eficiente una oferta para el mercado, que posee valor para determinados segmentos (Hunt y Morgan , 1995, 11).
Activos que son aprovechables y útiles para detectar y responder a las amenazas y oportunidades del mercado. Los recursos incluyen tanto capacidades como otras formas de activos disponible y útiles (Sánchez, Heene y Thomas, 1996b, 8).

A pesar de la multiplicidad de matices del término recurso, podríamos asimilar éste, con carácter general, a cualquier inputa disposición de la empresa que ésta controle de forma estable. Con esta concepción podemos afirmar que la casi totalidad de los activos, tangibles o intangibles, de la empresa se pueden considerar un recurso, siempre y cuando tengan una vinculación semipermanente con aquella.

Por su parte, el concepto de capacidad toma como referencia la propia concepción de recurso, pudiendo entenderse ésta como un conjunto de recursos encaminados a realizar una tarea o actividad (algunas de las definiciones más utilizados de dicho término se han recogido en la Tabla 2).

Tabla 2. DEFINICIONES DEL TÉRMINO “CAPACIDAD”

“Capacidad/aptitud que posee un conjunto de recursos para realizar una tarea o actividad” (Grant, R, 1991, 119)
“...(las capacidades) hacen referencia a la capacidad de la firma de desplegar recursos, habitualmente en combinación, usando procesos organizativos para alcanzar el objetivo deseado...Son procesos tangibles o intangibles, basados en la información, específicos de la empresa, y que se desarrollan a lo largo del tiempo a través de complejas interacciones entre los recursos de la empresa ” (Amit & Shoemaker, 1993,35).
“Complejos conjuntos de habilidades y aprendizajes colectivos, ejercidas a través de procesos organizativos que aseguran una mayor coordinación de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos” (Day, 1994, 38)
“Capacidad para desarrollar conjuntos de recursos a través de la integración de conocimiento, procesos y aprendizaje de la organización” (Mahoney, 1995) ⁴ .
“Modelos de acción repetitivos, en el uso de activos, para crear, producir y/o ofertar productos o servicios al mercado” (Sánchez, Heene y Thomas, 1996, 7).
“Definimos las capacidades dinámicas como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias externas e internas aplicadas en entornos que cambian rápidamente” (Teece, Pisano y Shuen, 1997, 516).

Las capacidades de una organización, por tanto, hacen referencia a una agrupación de recursos que operan conjuntamente con el fin de alcanzar el fin deseado. De ésta forma los recursos constituyen pues la fuente tanto de las capacidades de una organización como de sus ventajas competitivas (Grant, 1991). De hecho la vinculación entre los recursos y las capacidades que desarrollan las organizaciones es tal que, en numerosos casos, resulta complicado establecer con precisión las diferencias existentes entre ambos que, en cualquier caso, se sitúan en el núcleo sustancial de ambos conceptos. Así, mientras los recursos pueden ser tangibles o intangibles, las capacidades son siempre intangibles, mientras los recursos son comercializables las capacidades no lo son, aunque estén construidas sobre la base de recursos que sí posean dicha característica (Foss y Erikse, 1995).

En cuanto al término competencia (algunas de cuyas definiciones se recogen en la tabla 3), éste, desde su origen (situado mayoritariamente en el libro *Leadership in Administration* editado por Selznik en 1957) se ha ligado a aquello que la empresa hace

sustancialmente mejor que sus competidores. Prahalad y Hamel (1990) hacen referencia a “competencias básicas” para referirse a capacidades distintivas; otros autores, como Hall, Mahoney o Teece, han utilizado dicho término con una acepción muy próxima al de capacidad (Day 1994a y 1999a o Hamel, 1994).

Tabla 3. DEFINICIONES DEL TÉRMINO COMPETENCIA

Las competencias básicas son el aprendizaje colectivo de una organización, especialmente relativas a la coordinación de las diversas habilidades de producción integrando los flujos tecnológicos (Prahalad y Hamel, 1990)
Una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías, compuesto por conocimientos tácitos y explícitos, que contribuye de manera “desproporcionada” al valor percibido por el consumidor en nuestra oferta, con carácter de exclusividad y que debe permitirnos aplicarlas en distintos mercados, facilitando la entrada en nuevos mercados (Hamel, 1994).
Habilidades y conocimientos específicos de la empresa que nos permiten alcanzar el máximo nivel de satisfacción posible en nuestros consumidores, frente a nuestros competidores (Bogner y Thomas, 1994).
“Las competencias básicas pueden ser definidas como un conjunto de sistemas de valores compartidos, rutinas y recetas utilizadas por la dirección” (Mahoney 1995, 216).
“Habilidad para sostener el desarrollo coordinado de activos de forma que ayude a la firma a alcanzar sus objetivos”. (Sánchez, Heene y Thomas, 1996, 7).

Independientemente de la terminología que utilicemos debe de asumirse, tal y como se recoge en la literatura científica más relevante de la materia, que cualquier organización en general, y las organizaciones empresariales en particular, desarrollan un elevado número de recursos y, a partir de ellos, un amplio abanico de capacidades diferentes que, siguiendo a Fernández y Suárez, podríamos clasificar en:

1. *Capacidades estáticas*: Asociadas a las actividades funcionales de la Empresa.
2. *Capacidades dinámicas*: Hacen referencia a las habilidades necesarias para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas a aplicar a entornos turbulentos (Teece, Pisano y Shuen, 1997).
3. *Capacidades de aprender a aprender*: Aquellas que confieren una habilidad para aprender más rápido que la competencia.

Y, a su vez, no todos los recursos y capacidades poseen igual trascendencia, sólo algunos, que reciben diferente denominación en los distintos trabajos que han abordado su estudio⁵, son capaces de generar ventajas competitivas sostenibles determinantes. Dichas capacidades básicas y distintivas deben de reunir las siguientes características distintivas (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Hamel y Prahalad, 1990....):

1. Contribuir, de manera significativa, a la generación de valor al consumidor.
2. Ser superiores a las de la competencia.

3. Poseer un carácter duradero, tácito, complejo y específico.
4. Ser de transferencia limitada
5. Dificiles de imitar y de sustituir.
6. Permitir su adaptación a las variaciones de valor.
7. Ser raras, escasas y con valor.

De esta forma, podemos concluir que aquellas empresas que deseen alcanzar el éxito deben de desarrollar una serie de recursos y capacidades básicas o estratégicas distintivas, propias y trascendentes, que les permitan desarrollar ventajas competitivas que sean valoradas por el consumidor, sostenibles y que resulten determinantes en el resultado empresarial.

2. LA EXTENSIÓN DE LA TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN LOS RECURSOS AL MARKETING. LAS CAPACIDADES DE MARKETING BASICAS O ESTRATÉGICAS

A partir de la construcción de su cuerpo doctrinal, la visión de las organizaciones basada en los recursos se ha extendido desde la dirección estratégica a otros ámbitos de la dirección de las organizaciones, siendo su aproximación al marketing una de las primeras en tener lugar. De hecho, los objetos de interés y atención de la TVCBR se encuentran en muchas ocasiones muy próximos del objeto de estudio del marketing, siendo numerosos los autores que han ido adaptando a éste los distintos conceptos clave que conforman aquella. Así, ya en 1983, Davidson⁶ utilizaba el término *activos de marketing de una organización* para referirse a aquellos elementos propios de la empresa, esenciales en dicho campo y normalmente intangibles, que pueden ser utilizados para adquirir ventajas en el mercado.

Ruekert (1994), y posteriormente Srivastava, Shervani y Fahey (1998 y 2000), incluyen en sus trabajos lo que denominan “activos de la organización basados en el mercado”, producidos por la interacción de la empresa con entidades externas y que estarían caracterizados por su naturaleza intangible y, al menos en un primer momento, exterior a la organización. Dentro de dichos activos se podrían diferenciar dos grandes grupos::

1. Activos basados en las relaciones con el mercado: Consecuencia de las relaciones entre la firma y los principales agentes del entorno (incluyendo distribuidores, detallistas, consumidores finales, otros colaboradores estratégicos, grupos sociales, e incluso las administraciones públicas).
2. Activos basados en los conocimientos del mercado: Constituidos por los conocimientos que la firma posee sobre el mercado y la entidades (competidores, clientes, proveedores, distribuidores...).

Hooley, Saunders y Piercy (1998) también hacen referencia a los activos de marketing de las organizaciones empresariales, afirmando que una aproximación al marketing basada en

los activos procura igualar éstos con las necesidades y deseos de sus clientes, y clasificandolos en cuatro grandes grupos:

- a) *Activos de marketing basados en el consumidor*: nombre y reputación de la compañía, imagen de marca, posición en el mercado, posesión de productos y servicios superiores a la competencia.
- b) *Activos de marketing basados en la distribución*: redes de distribución, control, unicidad, rapidez de respuesta, redes de proveedores.
- c) *Activos de marketing internos*: ventajas en costes, sistema de información y conocimiento del mercado, base de clientes, habilidades tecnológicas, experiencia y dominio del proceso productivo, patentes y copyrights, franquicias y licencias, partners, cultura corporativa.
- d) *Activos de marketing basados en la alianzas*: acceso a mercados, acceso a habilidades de la dirección, acceso a tecnología compartida, exclusividad).

Pero realmente, el elemento central de la traslación de la TVCBR al marketing es el concepto capacidad de marketing, entendiéndose por esta un conjunto de recursos complejos y habilidades que surgen de la integración de los conocimientos acumulados, valores, normas etc... (en coordinación con otras actividades funcionales relacionadas), que fluyen arriba y abajo en el proceso empresarial (Touminen, Möller y Rajala, 1997). Estamos pues, ante un fenómeno multidimensional, una combinación compleja de: (1) recursos o activos humanos; (2) activos de mercado; y (3) activos organizativos; que abarca tanto el dominio interno del marketing como el externo (Möller y Antilla, 1987).

A partir de la consideración de la capacidad empresarial como un complejo conjunto de habilidades y conocimientos, derivados del aprendizaje colectivo, que se desarrollan a través de procesos organizativos y aseguran una mayor coordinación de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos, Day (1994), agrupa las capacidades empresariales en tres grandes grupos:

1. *Capacidades de dentro a afuera*: se desarrollan desde el interior de la empresa hacia el exterior, y son activadas por las necesidades del mercado, los cambios competitivos y las oportunidades externas.
2. *Capacidades de fuera a adentro*: el propósito de estas capacidades es conectar los procesos interiores con el entorno y permitir a la empresa competir, adelantando a los competidores en la posibilidad de atender a las necesidades del mercado y creando relaciones duraderas con los consumidores, distribuidores y los proveedores.
3. *Capacidades expandidas*: Aquellas que se necesitan para integrar los otros dos grupos de capacidades.

Por su parte Hooley, Saunders y Piercy (1998), agrupan las capacidades de marketing en:

1.- *Capacidades de Marketing Estratégicas*: divididas a su vez en

- a. *Capacidad de percepción de la realidad del mercado*: hace referencia a la capacidad que posee la empresa para entender lo que está pasando a su alrededor (en lo que se refiere a la demanda, los clientes, la competencia y los factores del macroentorno).
- b. *Capacidad para seleccionar el segmento objetivo y el posicionamiento*: vinculada con la habilidad para, en primer lugar, identificar las oportunidades de negocio y, posteriormente, determinar los segmentos de mercados más propicios y el posicionamiento a realizar en ellos.

2. *Capacidades de Marketing Funcionales*: incluirían:

- a. *Capacidad para gestionar las relaciones con los clientes*: hace referencia a su habilidad para adquirir, retener, expandir y, si es necesario, abandonar clientes.
- b. *Capacidad de acceso a los consumidores*: habilidad para emplear los canales de distribución.
- c. *Capacidad de gestionar los productos actuales de cara a generar valor al consumidor*.
- d. *Capacidad para desarrollar nuevos productos*.

3. *Capacidades de Marketing Operativas*: hacen referencia a la habilidad de implantar acciones de marketing, relativas a precios, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, red de ventas...

Tuominen, Möller y Anttila (1999), tomando como referencia los trabajos de Möller y Anttila y Day, reafirman el carácter multidimensional de las capacidades de marketing, definiéndolas como aquellos nexos entre los recursos relacionados con el mercado que posee una empresa y los clientes, en el contexto de la estrategia y del proceso empresarial. Por tanto, estarían compuestas por conjuntos de recursos relacionados con la habilidad para gestionar/dirigir: (1) los vínculos y relaciones con el cliente y el canal; (2) la percepción del mercado, su segmentación, y el posicionamiento en el mismo; (3) la integración y coordinación de las diferentes funciones; y (4) el desarrollo de los procesos y sistemas de negocio. Encontrándose estos componentes externos (los dos primeros) e internos (los dos segundos) fuertemente interrelacionados.

De ese forma, los autores citados, diferencian en el ámbito del marketing las siguientes capacidades:

1. Las que surgen a partir de los elementos enfocados hacia el exterior (los dos primeros), en la terminología de Day procesos de fuera-adentro. Entre ellas se encontrarían:
 - a. Las capacidades de: segmentación, de selección del target, de posicionamiento, de gestión de las relaciones tanto con los clientes como con el resto de elementos del canal.

- b. La capacidad para percibir el mercado, para monitorizar la estructura del sector y analizar el nivel de competencia del mismo y a sus competidores.
2. Las que se derivan de los factores internos, en ellos se podría diferenciar:
 - a. Un primer grupo de capacidades, constituido por las que surgen al poner el acento tanto en la consistencia organizativa de la firma como en los procesos de coordinación.
 - b. Un segundo grupo, vinculado con la dirección del proceso de gestión empresarial, en el que se agruparían, entre otras, las habilidades para dirigir el par producto-mercado, las relaciones de los clientes con el portfolio, la determinación de la mezcla de marketing o las comunicaciones integradas de marketing....

Vorhies y Harker (1999) entienden la capacidad de marketing como un proceso integrador dirigido a aplicar el conocimiento colectivo y las habilidades y los recursos de la firma relacionados con el mercado a las necesidades de la empresa, con el fin de añadir valor a sus bienes y servicios y permitirle satisfacer las demandas de los clientes. Diferencian así las siguientes capacidades de marketing: (1) capacidad para investigar los mercados; (2) capacidad para desarrollar nuevos productos; (3) capacidades de comunicación; (4) capacidades en la distribución, (5) capacidades en la política y precios; (6) capacidades en la dirección de marketing.

A su vez, autores como Hooley y otros, en diversos trabajos, u Olavarrieta (1997) han evaluado empíricamente la incidencia que tiene el desarrollo de capacidades de marketing específicas en el resultado empresarial, concluyendo que el mismo difiere en función de la capacidad que se desarrolla, de manera que las capacidades de mayor orden, es decir, aquellas relacionadas con la cultura de marketing y con los elementos estratégicos, poseen una mayor incidencia que las capacidades operativas.

A partir de las reflexiones realizadas a lo largo de las páginas anteriores entendemos por capacidad estratégica básica, o distintiva, como *un conjunto de recursos, habilidades y conocimientos que poseen determinadas empresas y que les confieren a éstas una mayor aptitud que su competencia en ámbitos concretos, lo que les llevará a desarrollar ventajas competitivas sostenibles que se puedan traducir en mejores resultados.*

Dichas capacidades se puede concretar en tres elementos (Day, 2001):

- 1) Orientación: A partir de la presencia de un conjunto de valores, principios, creencias o normas.
- 2) Información: En la que quedaría reflejada la disponibilidad de información relevante para el desarrollo de la capacidad en cuestión.
- 3) Configuración: La estructura, sistemas y procesos en los que se incrusta esa capacidad.

Asumiendo las consideraciones anteriores, denominamos Capacidades Estratégicas de Marketing o Capacidades Básicas de Marketing, a esas capacidades específicas cuyo desarrollo deriva, en gran medida, de las normas valores y creencias que caracterizan las organizaciones empresariales, y cuyo desarrollo es clave para implantar en las organizaciones una filosofía de marketing que les permita poder ofertar un mayor valor a sus clientes.

A su vez, en estas capacidades podemos diferenciar en dos grandes grupos:

- Capacidades Relacionadas con el Conocimiento.
- Capacidades de Relación con el Mercado.

2.1 Capacidades relacionadas con el Conocimiento.

La literatura científica en el campo del management ha situado al conocimiento, y con él el aprendizaje organizativo, en uno de los lugares más destacados del debate actual en dicho ámbito, adquiriendo su estudio una relevancia significativa, fundamentalmente el denominado aprendizaje generativo, en una situación como la actual, especialmente turbulenta y cambiante, donde los ciclos de vida de los productos se acortan y la competencia en los mercados se incrementa día a día.

Tomando como referencia el estudio del aprendizaje organizativo en el contexto del marketing, autores como Sinkula (1994), Tuominen y Möller (1996) o Morgan, Turnell y Strong (1999), defienden la necesidad de abordar en profundidad la problemática relativa al estudio del procesamiento de la información del mercado. Este aprendizaje empresarial característico se diferenciaría de otras formas de aprendizaje organizativo, en que:

1. Se concibe como una competencia fundamental centrada en aspectos del entorno de la organización, situándose así en el ámbito externo a la empresa, lo que le diferenciaría de otras concepciones de carácter endógeno.
2. Es fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas de la organización, e imprescindible para la adaptación de las mismas a los cambios que se producen de manera continuada en la realidad que les rodea.
3. La información/conocimiento obtenido del entorno es, generalmente, más difícil de asimilar y aplicar que aquella generada internamente, al poseer un mayor grado de ambigüedad y de necesidad de interpretación.
4. La información retenida en la memoria de la organización es de más difícil acceso.
5. El elemento clave del aprendizaje organizativo reside en la habilidad de la organización para interpretar correctamente aquella información que le servirá como elemento determinante de planificación de las acciones futuras.

A partir de estas consideraciones, podríamos caracterizar el proceso de aprendizaje del mercado como un proceso: (1) dinámico; (2) que mayoritariamente suele desarrollarse cuando se produce un desencuentro entre las entradas y las expectativas; (3) mayoritariamente adaptativo, aunque a veces deriva en un aprendizaje generativo; y (4) que incluye tanto procesos formales como informales (Baker y Sinkula,1999).En base a ello, se conceptualiza como un compendio de cuatro dimensiones primarias: (1) adquisición de información; (2) distribución de información; (3) interpretación de la información (transformación de la información en conocimiento); (4) memorización.

A partir de estas consideraciones, los conocimientos que las organizaciones empresariales generan pueden clasificarse en dos grandes grupos: explícitos o tácitos, siendo especialmente trascendente el desarrollo de los encuadrados en ésta último tipología, que se caracterizan por ser adquiridos a través de la propia experiencia, sumamente difíciles de articular, formular y comunicar (aproximándose así a la noción del know-how, de hecho determinados autores los utilizan como sinónimos) y que son, por tanto, difíciles de transmitir e imitar; cualidades éstas que los identifican como potenciales generadores de ventajas competitivas.

Parece lógico pues afirmar que, las empresas con una cultura orientada al mercado, a partir de su preocupación por la generación de un valor superior al cliente, desarrollan capacidades que les permiten poseer un mayor número y profundidad de conocimientos (tanto relativos a la realidad de su entorno y a las tendencias previsibles en el mismo como a la posibilidad de actuar en él convenientemente en cada momento a través de las diferentes funciones empresariales: I+D, Producción...), desarrollando pues, como capacidades básicas en las que superan a sus competidores: (1) una mayor Capacidad de Percibir el Mercado; y (2) una mayor Capacidad de Adaptarse al Mercado.

CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DEL MERCADO

La búsqueda del conocimiento de las necesidades de los consumidores, tanto de las actuales como de las que puedan surgir, incide en el perfeccionamiento de la habilidad que desarrollan las empresas para aprender de sus consumidores, competidores y distribuidores, con el fin de percibir las tendencias y variaciones que tienen lugar en los mercados y actuar en consecuencia; sólo de esa forma las empresas podrán anticipar sus actuaciones para atraer consumidores, aumentar las relaciones tanto con éstos como con los miembros del canal de distribución, estorbar a los competidores o frustrar sus acciones.

En este sentido, podemos afirmar que las organizaciones empresariales exitosas se caracterizan, entre otras virtudes, por pretender ampliar continuamente su conocimiento del mercado, partiendo pues de una concepción dinámica del mismo e incrementándolo y

mejorándolo a través de la evaluación sistemática de los resultados obtenidos. De ahí que entendamos el término percepción del mercado *como el procesamiento permanente y continuado de información del mercado, englobando pues la obtención, distribución, interpretación y almacenamiento de la información*

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL MERCADO.

Pero la capacidad de percibir la realidad del mercado por una empresa no radica tan sólo en poseer una información actualizada y puntual de lo que acontece en un mercado concreto, sino que también engloba la percepción de las tendencias futuras de los mismos. Así para ofrecer valor al cliente, no basta con prever hacia donde va el mercado, es preciso que la empresa esté permanentemente dispuesta y capacitada para adaptarse a esas nuevas situaciones.

Ahora bien, este principio de fácil enunciación y defensa, adquiere su dimensión más compleja a la hora de abordar la concreción de un instrumento de medida capaz de concretar el grado en que dicha capacidad de adaptación está presente en las diferentes las organizaciones empresariales, complejidad que deriva tanto de las propias necesidades como del amplio abanico de posibilidades de políticas de adaptación posibles (podríamos identificarlas con la capacidad de adaptarse a los cambios continuados de los gustos, deseos o necesidades de los consumidores en cuanto a diseño de producto, servicios incorporados al mismo, canales de distribución, valores asociados buscados....., o a posibles modificaciones incorporadas por los competidores en su oferta de valor, o incluso a otros cambios que tienen lugar tanto en factores del micro o del macroentorno).

Es ésta diversidad la que nos lleva a enfocar el análisis de la capacidad de adaptación hacia aspectos concretos de la misma que, en nuestro caso, se centran en el grado de adaptación de la oferta de los productos/servicios de las empresas tanto a las necesidades actuales del mercado como a las nuevas oportunidades que se detectan. Quedando así dissociada en dos grandes cualidades que no tienen por que tener una presencia conjunta y homogénea en las organizaciones:

- *Capacidad de Innovación.*
- *Capacidad de Imitación.*

Con la primera de ella hacemos referencia a la habilidad de la organización para adoptar o implantar nuevos productos, nuevos procesos, nuevas ideas, estrategias para hacer frente a las situaciones cambiantes del mercado (Burns y Stalker,1961)⁷. En cuanto a la Capacidad de Imitar la entendemos como la habilidad que desarrollan las organizaciones empresariales para adoptar innovaciones que han sido implantadas de manera exitosa, y con anterioridad, por la competencia.

2.2 Capacidades vinculadas con las Relaciones en el Mercado.

Observamos estas capacidades a partir de la consideración de que la capacidad de relación que desarrollan las empresas va más allá de la mera puesta en marcha de prácticas operativas incluidas en acciones encuadradas en el Marketing de Relaciones. De esta forma, al igual que cuando hacíamos referencia a la capacidad de percepción del mercado superábamos las meras funciones dirigidas a la consecución de información para situarnos en el plano de la generación de conocimiento, al abordar la capacidad de relación de una empresa con sus clientes la concebimos más allá del mero establecimiento de tácticas de retención, o de desarrollo de actuaciones de marketing a partir de las gestiones de bases de datos; *asimilandola a la habilidad, que poseen las empresas para establecer relaciones sostenibles en el tiempo a través del desarrollo de compromisos, confianza, cooperación y reducción de conflictos, contruidos sobre los principios de preocupación, sinceridad y lealtad, de cara a obtener beneficios mutuos* (Vázquez, Santos, Díaz y Álvarez, 1999).

El desarrollo de esta capacidad se concreta través del desarrollo de dos grandes estrategias: (1) las estrategias de colaboración y vinculación con los clientes; y (2) la implantación de estrategias centradas en el cliente.

3. DESARROLLO DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.

Iniciamos el proceso de concreción de los instrumentos de medida que nos permitan determinar el grado en que las organizaciones empresariales han desarrollado sus capacidades estratégicas de marketing con la clarificación de las bases conceptuales de las distintas variables, concretándolas posteriormente a través de la revisión de la literatura científica que ha abordado los diferentes constructos. Como conclusión de ambos procesos hemos obtenido un conjunto de indicadores utilizados en investigaciones anteriores para medir variables sino iguales, al menos conceptualmente próximas a las que conforman el modelo que se propone en este estudio: las Capacidades de Percepción, Innovación, Imitación y Relación de las empresas. Posteriormente este conjunto de ítems, fue adaptado y complementado con nuevos indicadores que nos permitieron abordar los requerimientos específicos de este estudio en línea con la sugerencia de desarrollar escalas de medida del grado de OM específicas para los diferentes sectores (Esteban, Millán, Molina, Martín-Consuegra, 2000).

Para la elaboración de las diferentes indicadores que conforman las diferentes escalas, se desarrollaron un conjunto de indicadores capaces de abarcar los distintos componentes que determinan las distintas realidades que especifican cada una de las realidades complejas que componen las capacidades organizativas⁸:

- Un conjunto de normas, valores y comportamientos que determinan la orientación de la empresa hacia el desarrollo de cada capacidad.
- El grado de inputs utilizados para desarrollar el conocimiento preciso para el desarrollo de una capacidad concreta.
- La configuración de una serie de estructuras, sistemas y procesos a través de los cuales la capacidad se implanta e incrusta en la organización Day (2001),

3.1. Capacidad de Percepción del Mercado

En el caso concreto del desarrollo del instrumento de medida de la Capacidad de Percepción del Mercado, hemos centrado la revisión de la literatura científica tanto en aquellos trabajos que han medido esta capacidad o un concepto similar (Huber, 1991; Sinkula, 1994; Day, 1999a o Olavarrieta, 1997), como aquellos ítems utilizados, para reflejar las acciones desarrolladas por las empresas para obtener información del mercado, en las escalas de medida del grado de OM desarrolladas partir de una visión comportamental.

Obteniendo finalmente 22 ítems que serán posteriormente sometidos a los pretests indicados.

3.2. Capacidad de Adaptación al Mercado

(B.- Capacidad de Innovación y C.- Capacidad de Imitación)

El modelo propuesto disocia el grado de adaptabilidad de las distintas organizaciones empresariales a los cambios del mercado en dos grandes capacidades estratégicas: la capacidad de innovación y la capacidad de imitación, presentando las escalas de ambas conjuntamente, a los encuestados, para evitar las connotaciones negativas del término imitación. Las siete primeras preguntas de dicha escala original se dirigían a medir la capacidad de innovación, centrándose las seis siguientes en la capacidad de imitación.

Partiendo de las consideraciones generales seguidas en el desarrollo de los instrumentos de medida de todas las variables endógenas intermedias que contempla el modelo, hemos desarrollado los indicadores propuestos para la determinación del grado de desarrollo de las capacidades de innovación e imitación a partir de los ítems utilizados en los trabajos, entre otros, de Day (1999), Olavarrieta (1997); Schnaars (1994), Deshpandé, Farley y Webster (1993), Moorman (1995), Li y Calantone (1998), Lukas y Ferrell (2000); o Moorman y Slotegraff (1999).

3.3 Capacidad de Relacionarse con el mercado

Para su medida nos hemos centrado en el desarrollo de indicadores de las habilidades que poseen las empresas para, (1) concretar y centrar sus actuaciones y su interés en el cliente, y (2) colaborar con el cliente.

En la determinación y concreción de los ítems a incluir en el instrumento de medida de la capacidad de relación de las empresas con el mercado nos hemos centrado tanto en los trabajos propios del ámbito de la OM (Day 1999a y 2001 o Min y Mentzer, 2000, Whiteley, 1991, ...) como en aquellos más centrados en el ámbito del marketing de relaciones en general y en su estudio en los mercados de consumo en particular (Seth y Parvatiyar, 1995; Barroso y Martín, 1997; Pressey y Mathews, 1997; Garbarino y Johson, 1999 Foster y Cadogan, 2000, O'Malley y Tynan, 2000; Yau, McFetridge, Chow, Lee, Sin y Tse, 2000, Colgate y Danaher, 2000; San Martín, Gutiérrez y Camarero, 2000); concluyendo esta fase con el desarrollo de 20 indicadores de medición.

Todos los ítems fueron presentados en una escala Lickert 7 en el que cada indicador es presentado como una sentencia, de forma que el encuestado debe de optar por una de las siete posibilidades que reflejan los diferentes grados de acuerdo (o desacuerdo) con la misma, realizándose dos contrastaciones diferentes (una en el ámbito académico y otra en el empresarial) previas al trabajo de campo, con la finalidad de determinar la validez de contenido de los indicadores incluidos en las escalas de medida propuestas, su claridad y su propiedad para la aplicación en el sector objeto de estudio.

Atendiendo las recomendaciones obtenidas en los pretest realizados en ambos campos, se configuró un cuestionario final en el que cada uno de los instrumentos de medida propuestos, para los diferentes constructos, quedó constituido por el número de indicadores siguientes (los ítems se encuentran recogidos en el Anexo 1):

Tabla 4. Nº DE ÍTEMS PROPUESTOS PARA CADA INSTRUMENTO DE MEDIDA

VARIABLE	Nº DE ÍTEMS
Capacidad de Percepción Mdo.	16
Capacidad de Innovación	7
Capacidad de Imitación	5
Capacidad de Relación con los Clientes	17

Con el fin de contestar la bondad de las escalas propuestas para medir el grado de presencia de las capacidades estratégicas de marketing propuestas, optamos por centrar el trabajo de campo en empresas encuadradas en un sector concreto, buscando con ello evitar las posibles distorsiones, derivadas de la propia incidencia del factor industria, optando concretamente por el sector textil en Galicia; utilizando la base de datos de ARDAN (que recoge las 10.000 empresas más destacadas en el ámbito Gallego y del Norte de Portugal) para la localización de los miembros de la población objeto de estudio agrupada en las actividades 2253, 2259, 2321, 2339, 2341, 2369, 2386, 2399, 5651, 5699.

Una vez eliminados los posibles detallistas que exclusivamente comercializan ropa y aquellas que no comercializaban directamente sus productos dedicándose a fabricar exclusivamente por o para otras empresas del mismo o distinto grupo, el universo de empresas a analizar ascendió a 120 empresas, de las cuales 18 resultaron ilocalizables, lo que nos llevó a disponer, finalmente, de una población total útil formada por 102 empresas. Dada la corta dimensión de la misma optamos por la aplicación de la encuesta a través de la realización de una entrevista personal, obteniéndose finalmente 60 cuestionarios válidos, siendo la ficha técnica del estudio la que se recoge en la Tabla 5.

Tabla 5. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

Universo	Empresas del Sector de la Confección-Textil (vestuario) que comercializan sus productos.
Ámbito Geográfico	Galicia
Método de Recogida de Información	Encuesta Personal.
Censo	102 Empresas.
Encuestas válidas obtenidas:	60 Encuestas.
Error Muestral	8,0%
Nivel de Confianza	95%, Z=1,96, p=z-0,5.

4.- CONTRASTACION DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA PROPUESTOS

El objetivo de este apartado final consiste en la contrastación de la bondad estadística de las diferentes escalas de medidas propuestas para cada variable, que realizamos a través del análisis de la fiabilidad, validez, y, unidimensionalidad de cada una de ellas; combinando la utilización de técnicas de Análisis Factorial Exploratorio (para cuya realización se utilizó el paquete estadístico SPSS 10.0) con otras encuadradas en el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) (mediante la utilización del programa AMOS 4.0) utilizando previamente las técnicas descriptivas y de clasificación de datos que se requieren para el análisis de la distribución y dispersión de las citadas variables.

4.1 Evaluación del instrumento propuesto para la medida del grado de desarrollo de la Capacidad de Relación con el mercado.

Para la determinación de la fiabilidad de todas y cada una de las escalas propuestas, procedemos a su análisis tanto al principio del proceso de validación (convirtiéndose éste en el primer paso de depuración de ítems) como una vez contrastada su unidimensionalidad y validez a partir de la consecución del modelo óptimo resultante del proceso de Análisis

Factorial Confirmatorio (aplicado a través del programa AMOS 4.0). Aplicamos pues el método de consistencia interna, o método de Kunder Richardson, procediendo a la realización de los análisis siguientes:

1. Estimación de alpha de Cronbach para cada una de las dimensiones críticas o elementos del constructo a medir.
2. Examen de los coeficientes de correlación de cada ítem con el constructo en su conjunto.
3. Sobre las base de los indicadores que superan las dos pruebas anteriores, se realiza un Análisis Factorial Exploratorio⁹ con la finalidad de determinar el porcentaje de varianza explicada y la carga factorial de cada indicador.

Tabla 6. ANÁLISIS FIABILIDAD DE LA ESCALA PROPUESTA PARA LA MEDIDA DEL GRADO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO

	Alpha Inicial (.8526)	Alpha Final (.8554)	% Varianza Explicada (54,27 %)	ÍTEMES ELIMINADOS
	Correlación Ítem- Total (Inicial)	Correlación Ítem-Total (Final)	Cargas Factoriales	
CAPREL1	.5799	.5737	.751	CAPREL6 y CAPREL7 *
CAPREL2	.5382	.5227	.658	
CAPREL3	.5315	.5110	.779	
CAPREL4	.5516	.5469	.564	
CAPREL5	.5766	.5630	.621	
CAPREL8	.5394	.5113	.538	
CAPREL9	.4776	.4631	.514	
CAPREL10	.5039	.5177	.454	
CAPREL11	.4156	.4206	.577	
CAPREL12	.4866	.5173	.749	
CAPREL13	.3519	.3528	.480	
CAPREL14	.5824	.6075	.728	
CAPREL15	.6196	.6030	.566	
CAPREL16	.5982	.5963	.706	
CAPREL17	.4710	.4833	.472	

* La correlación de estos ítems con el total se situó en 0.231 y 0.200

Eliminados aquellos indicadores que no cumplían los niveles mínimos de correlación con el total de ítems de la escala, CAPREL6 Y CAPREL7, los alpha de Cronbach y las

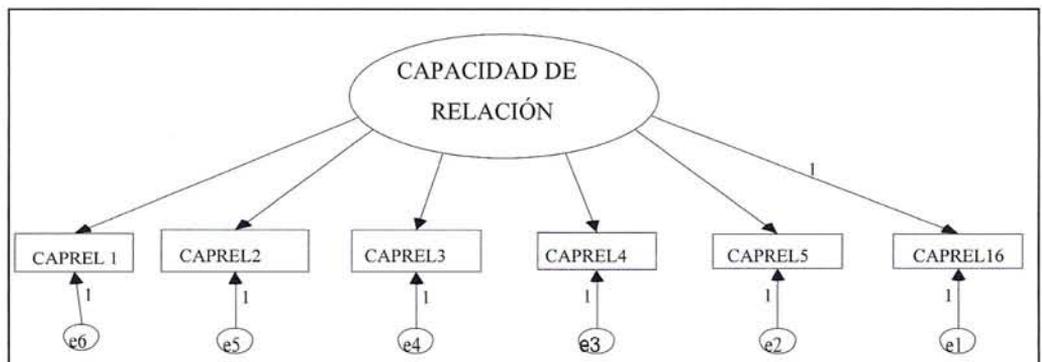
correlaciones de los diferentes ítems con el total de la escala superan el nivel mínimo recomendado y el comúnmente aceptado como mínimo (0.7 y 0.3 respectivamente).

Una vez contrastada la fiabilidad de partida de la escala inicial, abordamos el estudio de su normalidad, realizando dos tests diferenciados. En una primera fase (1) sometemos a las variables observables, que determinan cada variable latente, al test de Kolmogorov-Smirnov; posteriormente (2) analizamos la normalidad multivariante a través del análisis de la Kurtosis multivariante y su ratio crítico (test de normalidad incluido en el programa AMOS 4.0). Los indicadores que conforman la escala objeto de estudio presentan una distribución no normal, con una Kurtosis y r.c., a partir del análisis de Normalidad Multivariante realizado con el AMOS 4.0 de 20,876 y 4,204.

La unidimensionalidad de las escalas propuestas se analiza a través de la aplicación de las técnicas de AFC, teniendo exclusivamente presentes los indicadores que han superado el análisis de fiabilidad. A partir de ese modelo inicial se procede a su progresiva reestimación, mediante la utilización del método de máxima verosimilitud, aplicando el proceso de bootstrapping con 200 muestras (con el fin de solucionar los problemas derivados de la ausencia de normalidad y el número de encuestas obtenidas)

En la Figura 1 se recoge en concreto, el modelo final de la escala diseñada para medir la capacidad de la empresa con el mercado alcanzado, esto a través de la aplicación del AFC. Su optimidad estadística, conjuntamente con el alto nivel de fiabilidad alcanzado nos sirven para confirmar la unidimensionalidad y validez convergente de la escala definitiva, que estaría configurada por los indicadores que se mantienen en el modelo óptimo final.

Figura 1. DIAGRAMA REPRESENTATIVO DEL MODELO OPTIMO DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO



En cuanto al estudio de validez, nos hemos centrado en el análisis de los siguientes: (1) Validez de Contenido, (2) Validez de Construcción y (3) Validez de Criterio.

1. *Validez de Contenido*: En la presente investigación la validez de contenido de las diferentes escalas propuestas vendría justificada tanto a partir del marco teórico sobre el que se asientan como por los dos pretest realizados. A su vez, entendemos que los indicadores que se mantienen en la última propuesta, en el caso concreto de la escala propuesta para medir el grado de desarrollo de la capacidad para relacionarse con el mercado, reflejan con clara holgura el constructo a observar.

2. *Validez de Construcción o Validez de Concepto*:

Este tipo de validez se puede medir a través de diferentes métodos, aunque habitualmente se utilizan dos instrumentos para la contrastación de su presencia, la validez convergente y la validez divergente.

Para la contrastación de la validez convergente de las escalas propuestas analizamos la calidad del ajuste del modelo derivado de la escala a testar, considerando probada su existencia al confirmar el propio ajuste óptimo del modelo así como de la existencia de coeficientes estandarizados significativos, es decir superiores a 0.5 (Hildebrandt, 1987), entre las variables observables (los ítems) y la variable latente sustancial. Tanto el ajuste del modelo como las correlaciones entre las variables observables y la latente requeridos se cumplen con holgura en la escala objeto de validación, por lo que podemos considerar contrastada la validez convergente de la misma. (tabla 7 y tabla 8).

Por su parte, la *validez discriminante* de una escala hace referencia a la ausencia de altos grados de coincidencia con aquellas escalas que miden variables diferentes (Churchill, 2001, 373). En este caso, tal y como se refleja en la tabla 9, las correlaciones entre las diferentes capacidades estudiadas son inferiores a 0,9, incluso a 0,8, lo que confirma que no reflejan información redundante.

Tabla 7. COEFICIENTES ALCANZADOS EN EL MODELO ÓPTIMO ESCALA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO

INDICADORES	MODELO FINAL		
	Cargas Estandarizadas	t-value	R ²
CAPREL1	0,887	P.F	0,482
CAPREL2	0,860	8,223	0,510
CAPREL3	0,671	5,542	0,580
CAPREL4	0,761	6,702	0,451
CAPREL5	0,714	6,063	0,740
CAPREL16	0,694	5,814	0,787

Tabla 8. ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE MODELO FINAL DE LA ESCALA DE MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO

MEDIDA DE LA BONDAD DEL AJUSTE	
Chi-cuadrado χ^2	10,371
Nivel de significación (P)	0,321
RMSEA	0,054
GFI	0,944
TLI	0,986
CFI	0,992
Delta 2 IFI	0,992
χ^2 Normalizada ($\chi^2/d.f.$)	1,152

Tabla 9.- CORRELACIONES ENTRE LAS CAPACIDADES ESTRATEGICAS DE MARKETING.

	C. PERCEPCIÓN	C. INNOVACIÓN	C. IMITACIÓN	C. RELACIÓN.
C. PERCEPCIÓN	1,000			
C. INNOVACIÓN	0,720	1,000		
C. IMITACIÓN.	0,207	0,260	1,000	
C. RELACIÓN	0,762	0,721	0,282	1,000

Para la contrastación de la bondad estadística de las escalas de medida propuestas para el resto de variables latentes presentes en el modelo, seguimos el mismo procedimiento explicado a lo largo de la evaluación de ésta escala.

4.2 Evaluación del instrumento propuesto para la medida del grado de desarrollo de la Capacidad de Percepción del mercado de las organizaciones empresariales

Una vez eliminado el indicador CAPPER3, los alpha de Cronbach y las correlaciones entre los diferentes ítems con el total de la escala, alcanzados por las variables observables incluidas en el instrumento de medida propuesto para la determinación del grado de desarrollo en una organización de la Capacidad de Percepción del Mercado, superan los niveles mínimos recomendados (≥ 0.7 y 0.3 respectivamente), tal y como se puede observar en los datos recogidos en la tabla 10.

Tabla 10. ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LA ESCALA DE MEDIDA DEL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DEL MERCADO

	Alpha Inicial (.8656)	Alpha Final (.8702)	% Varianza Explicada (60,29 %)	ÍTEMS ELIMINADOS
	Correlación Ítem-Total (Inicial)	Correlación Ítem- Total (Final)	Cargas Factoriales	
CAPPER1	.4197	.4372	.581	CAPPER3
CAPPER2	.4167	.4507	.646	
CAPPER4	.6495	.6401	.688	
CAPPER5	.4801	.5061	.651	
CAPPER6	.3895	.3690	.629	
CAPPER7	.7516	.7560	.800	
CAPPER8	.6967	.6997	.617	
CAPPER9	.3110	.3601	.407	
CAPPER10	.6654	.6494	.647	
CAPPER11	.4145	.3649	.481	
CAPPER12	.5725	.5745	.549	
CAPPER13	.7678	.7703	.794	
CAPPER14	.4965	.5071	.704	
CAPPER15	.4303	.4215	.567	
CAPPER16	.4203	.3996	.367	

*La correlación de estos ítems con el total se situó en 0.049

A su vez, la distribución que presentan los datos relativos a las variables observadas, que reflejan la capacidad de percepción al mercado de las organizaciones empresariales, es no normal según el test de Kolmogorov-Smirnov, con una Kurtosis y r.c., a partir del análisis de Normalidad Multivariante realizado con el paquete estadístico AMOS 4.0, de 28,888 y 3,325 respectivamente.

Como paso previo a la contrastación de la validez de la escala propuesta, determinaremos la composición óptima del instrumento de medida, que se deduce del modelo óptimo alcanzado, y se recoge en la figura 2, alcanzándose el mismo a través de la realización de un AFC, una vez reestimado sucesivamente el modelo de partida que incluía todos los indicadores de la escala excepto CAPPER3.

Figura 2: DIAGRAMA REPRESENTATIVO DEL MODELO ÓPTIMO DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE PERCEPCION DEL MERCADO

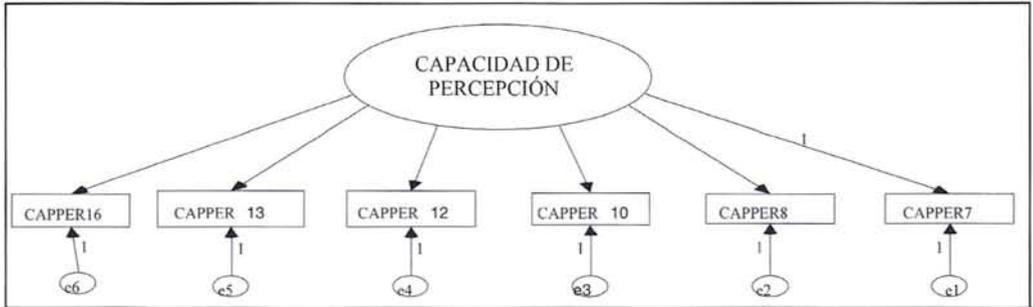


Tabla 11. COEFICIENTES ALCANZADOS EN EL MODELO ÓPTIMO DE LA ESCALA UTILIZADA PARA LA MEDIDA DEL GRADO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE PERCEPCION

INDICADORES	MODELO FINAL		
	Cargas Estandarizadas	t-value	R ²
CAPPER7	0,872	P.F	0,810
CAPPERS8	0,722	5,890	0,571
CAPPER10	0,681	5,333	0,501
CAPPER12	0,658	4,584	0,407
CAPPER13	0,784	6,618	0,664
CAPPER16	0,744	6,141	0,603

Tabla 12. ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE del MODELO ÓPTIMO ESCALA CAPACIDAD DE PERCEPCION DEL MERCADO

MEDIDA DE LA BONDAD DEL AJUSTE	
Chi-cuadrado χ^2	11,968
Nivel de significación (P)	0,215
RMSEA	0,080
GFI	0,929
TLI	0,964
CFI	0,979
Delta 2 IFI	0,979
χ^2 Normalizada ($\chi^2/d.f.$)	1,330

Los coeficientes alcanzados por el modelo final, así como los índices de bondad del ajuste, recogidos en las tablas 11 y 12, reflejan su optimidad, lo que, unido al alto nivel de fiabilidad alcanzado, nos lleva a admitir la unidimensionalidad y validez convergente de la escala definitiva formada por aquellos indicadores que se mantienen en dicho modelo óptimo.

4.3 Evaluación del instrumento propuesto para la medida del grado de desarrollo de la capacidad de Innovación e Imitación al mercado de las organizaciones empresariales

En este apartado testamos la bondad de los instrumentos propuestos para la medida de las capacidades de innovación e imitación de las empresas, presentando ambas unos datos que siguen una distribución no normal.

A su vez el análisis de fiabilidad de las escalas, los resultados que se deducen del AFC realizado para cada variable y los parámetros e indicadores de bondad de ajuste del mismo (se reflejan en las tablas 13, 14, 15 y 16) nos permiten confirmar la existencia de los modelos óptimos recogidos en la Figura 3.

Tabla 13. ANÁLISIS FIABILIDAD DE LA ESCALAS CAPACIDAD DE INNOVACIÓN, IMITACIÓN E ADAPTACIÓN

	Alpha Inicial (.8108)	Alpha Final (.8267)	% Varianza Explicada	ÍTEMS ELIMINADOS
	Correlación Ítem- Total (Inicial)	Correlación Ítem- Total (Final)	Cargas Factoriales	
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	.8327	.8692	54,23	CINNOV7
CINNOV1	.7921	.8023	.939	
CINNOV2	.7337	.7571	.805	
CINNOV3	.5793	.5666	.555	
CINNOV4	.7495	.7652	.833	
CINNOV5	.3887	.3689	.324	
CINNOV6	.7197	.7398	.785	
CAPACIDAD DE IMITACIÓN	.7700	.7700	52,32	Ninguno
CIMIT1	.4780		.563	
CIMIT2	.6293		.731	
CIMIT3	.6494		.779	
CIMIT4	.4416		.486	
CIMIT5	.5235		.656	

*La correlación de estos items con el total se situó en 0.016

Tabla 14. COEFICIENTES ALCANZADOS EN EL MODELO ÓPTIMO ESCALA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

INDICADORES	MODELO FINAL		
	Cargas Estandarizadas	t-value	R ²
CINNOV1	0,924	4,394	0,853
CINNOV2	0,812	4,144	0,659
CINNOV3	0,605	P.F.	0,408
CINNOV4	0,825	4,177	0,680
CINNOV6	0,786	4,070	0,617

Tabla 14. COEFICIENTES ALCANZADOS EN EL MODELO ÓPTIMO ESCALA CAPACIDAD DE IMITACIÓN

INDICADORES	MODELO FINAL		
	Cargas Estandarizadas	t-value	R ²
CIMIT2	0,688	4,119	0,512
CIMIT3	0,811	P.F.	0,708
CIMIT4	0,552	2,691	0,301
CIMIT5	0,687	4,117	0,513

FIGURA 3. DIAGRAMA REPRESENTATIVO DE LOS MODELOS ÓPTIMOS DE LOS INSTRUMENTOS PROPUESTOS PARA LA MEDIDA DEL GRADO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y LA CAPACIDAD DE IMITACIÓN

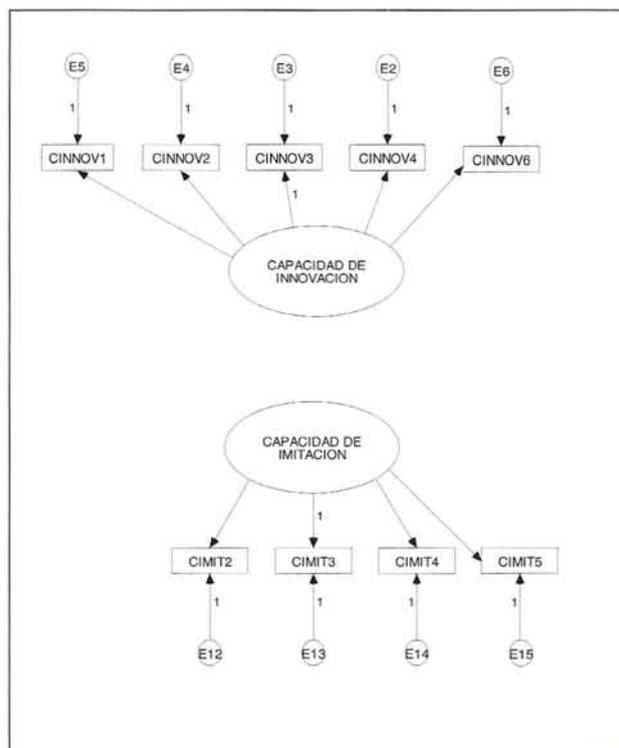


Tabla 15. ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE MODELO EL MODELO ÓPTIMO ESCALA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

MEDIDA DE LA BONDAD DEL AJUSTE	
Chi-cuadrado χ^2	3,366
Nivel de significación (P)	0,644
RMSEA	0,054
GFI	0,975
TLI	1,000
CFI	1,000
Delta 2 IFI	0,998
χ^2 Normalizada ($\chi^2/d.f.$)	0,673

Tabla 16. ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE MODELO EL MODELO ÓPTIMO ESCALA CAPACIDAD DE IMITACIÓN

MEDIDA AJUSTE DE LA BONDAD DEL	
Chi-cuadrado χ^2	0,383
Nivel de significación (P)	0,826
RMSEA	0,011
GFI	0,995
TLI	1,000
CFI	1,000
Delta 2 IFI	0,999
χ^2 Normalizada ($\chi^2/d.f.$)	0,191

NOTAS

¹ Persona de Contacto: Andrés Mazaira (amazaira@uvigo.es); Facultad de Ciencias Empresariales de Ourense, 32004 OURENSE

² Surge así la diferenciación como factor previo a la posesión de una ventaja competitiva sostenible, de manera que ésta sólo es posible si los consumidores perciben alguna diferencia entre los productos que ofrece una empresa de aquellos que ofrecen sus competidores, debiendo derivarse esta diferencia de la posesión de determinadas capacidades, desarrolladas a partir de sus recursos, que dicha empresa posee y de las que sus competidores no disponen (Coyne, 1986).

³ Así se han ido conformando distintos conceptos, que en numerosas ocasiones se diferencian sólo en matizaciones lingüísticas muy sutiles, generando cierta confusión. Existen numerosos trabajos que ponen de manifiesto esta variabilidad conceptual entre los que podemos destacar los de Bogaert, Martens y Van Cauwenbergh (1994); Tuominen, Möller, y Rajala, (1997); Fernández, Montes, y Vázquez, (1996) ó Fernández y Suárez (1996).

⁴ Cita en Tuominen, Moller y Anttila (1999, 7).

⁵ Mientras algunos autores hablan de activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993), otros utilizan el término factores estratégicos (Barney, 1991) y otros optan por recursos críticos (Wernwrfelt). Por lo que respecta al ámbito de las capacidades Teece, Pisano y Shuen (1997) defienden el término "capacidades dinámicas", Day utiliza el término "capacidades distintivas", mientras Hamel y Prahalad (1995) hablan de "competencias básicas".

⁶ Cita en Hooley, Saunders y Piercy (1998).

⁷ Cita Hurley y Hult (1998).

⁸ "La capacidad es un complejo conjunto de habilidades y conocimientos adquiridos combinados con inversiones en sistemas, procesos, bases de datos"...(Day, 2001,3).

⁹ Se utiliza el método de máxima verosimilitud con rotación (de manera que ésta nos permita distribuir la varianza entre todos los factores) oblimin (escogiendo este tipo de rotación ya que con ella eliminamos significativamente la correlación entre los factores). Este procedimiento ha sido utilizado en numerosas investigaciones similares (Gray, Matear, Boshoff y Matheson, 1998).

BIBLIOGRAFIA

AMIT, R. Y SHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol 14, pp. 33-46.

ANDREWS, K (1980): *The concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill, Richard D. Irwin.

BAKER, W.E., SINKULA, J.M.(1999a): "Learning Orientation, Market Orientation an Innovation: Integrating and extending Models of Organizational Performance", *Journal of Market Focused Management*, Vol 4, pp. 295-308.

BAKER, W.E., SINKULA, J.M.(1999b): "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation and Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, N° 4, pp. 411-427.

BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, Vol 17, N° 1, pp. 99-120.

BARROSO, C Y MARTIN, E (1999): *Marketing Relacional*, Madrid, ESIC.

BARROSO, C Y MARTIN, E (2000): "Desarrollo del Marketing Relacional en España", en Ribera, T y López, J. *Best Papers Proceedings 2000 IX AEDEM International Conference*, Temuco (Chile), pp. 67-87.

BIGNÉ, E. (1999): "La Orientación al Mercado y el Marketing de Relaciones: El Estado de la Cuestión", *Mesa Redonda celebrada en la Universidad de Vigo*, Vigo.

BIGNÉ, E. Y BLESAS, A. (2001): "La Orientación al Mercado como Antecedente de la Cooperación en las Relaciones Diádicas en un Sector Industrial", *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Malaga, pp. 425-440.

BIGNÉ, E., MOLINER, M.A. Y CALLARISA, L.J. (1998): "El Concepto Valor y El Marketing Relacional", en Aguirre, A. *La Creación de Valor en un Mercado global, Actas del XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano Francés AEDEM*, La Rioja, pp 43-51.

BIGNÉ, E., MOLINER, M.A., SÁNCHEZ, J. (2001): "Orientación al Mercado y Resultados Empresariales. Un estudio de la Influencia de los Objetivos y de las Estrategias en la Industria del Mueble", *La Nueva Economía Actas de XI Congreso ACEDE*, Zaragoza, Zaragoza (en <http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/MK-Bigne2.PDF>).

BOGAERT, I., MARTENS, R. Y VAN CAUWENBERGH (1994): "Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components" en Hamel, G. y Heene A.(ed): *Competence Based Competition* New York, John Wiley & Sons, pp. 57-76.

BOLLEN, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*, New York, John Wiley & Sons.

- BOLLEN, K.A. Y LONG, J.S.: (eds) (1993): *Testing Structural Equation Models*, Sage, London.
- CHURCHILL, G.A. Jr (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs" *Journal of Marketing Research*, Vol XVI, Nº1, pp. 64-73.
- CHURCHILL, G.A. Jr (2001): *Basic Marketing Research*, 4ª Ed, Fort Worth, The Dryden Press.
- COLGATE, M.R. Y DANAHER, P.J. (2000): "Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 28, Nº3, pp. 375-387.
- COLLINS, D.J. Y MONTGOMERY, C. (1995): "Competing on Resources: Strategy in the 1990s" en Zack, M.H.(ed) *Knowledge and Strategy*, Woburn, Butterworth-Heinemann, pp. 25-41.
- CONRAD, G.A. (1999): "Market Orientation and the Innovative Culture: A Preliminary Empirical Examination", *Journal of Strategic Marketing*, Vol 7, pp. 229-236.
- COYNE, J.C. (1986): "Sustainable Competitive Advantage: What It is, and What It isn't", *Business Horizons*, Vol 29, Nº1, pp. 11-19.
- DESPANDÉ, R. (1999): *Developing a Market Orientation*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- DESPANDÉ, R. (2000): *Using Market Knowledge*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- DESPANDÉ, R. Y FARLEY J.U. (1999): "Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms", *Journal of International Marketing*, Vol 7, Nº 4, pp. 111-127.
- DESPANDÉ, R. , FARLEY J.U. Y WEBSTER, F.E. Jr. (1993): "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol 57, Nº1, pp. 23-27.
- DESPANDÉ R. Y WEBSTER, F.E. Jr. (1989): "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol 53, January, pp. 3-15.
- DAY, G.S. (1990): *Market Driven Strategy, Processes for Creating Value*, New York, The Free Press.
- DAY, G.S. (1994a): "The Capabilities of Market-Driven Organizations" *Journal of Marketing*, Vol 58, October, pp. 37-52.
- DAY, G.S. (1994B): "Continuous Learning About Marketing", *California Management Review*, Vol 36, Nº 4, Summer, pp. 11-31.
- DAY, G.S. (1999a): *The Market Driven Organization, Understanding. Attracting and Keeping Valuable Customers*, New York, The Free Press
- DAY, G.S. (1999b): "Creating a Market-Driven Organization", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 11-22
- DAY, G.S. (1999c): "Misconceptions about Market Orientation", *Journal of Market Focused Management*, Vol 4, Nº 1, pp. 5-16.
- DAY, G.S. (1999d): "¿Qué Significa esta Orientado al mercado?", *Harvard Deusto Business Review*, Nº 93, Nov-Dic. pp. 53-68.
- DAY, G.S. (2000): "Managing Marketing Relationships", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol 28, Nº 1, pp. 24-30
- DAY, G.S. (2001): "Capabilities for Forging Customer Relationships", en http://hops.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/CAPABILITIES_FOR_FORGING_CUSTOMER_RELATIONS2.
- DAY, G.S. Y MONTGOMERY, D.B. (1999): "Charting New Directions for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol 63, Special Issues, pp. 3-13.
- DAY, G.S. Y NEDUNGADI, P. (1994): "Managerial Representations of Competitive Positioning", *Journal of Marketing*, Vol 58, April, pp. 31-44
- DAY, J., AHMED, A., REYNOLDS, P. (1998): "Relationship Marketing: Its Key Role in Entrepreneurship", *Long Range Planning*, Vol 31, Nº6, pp. 828-837.
- DAY, G.S., WEITZ, B Y WENSLEY, R. (1990): *The Interface of Marketing and Strategy*, Greenwich, JAI Press.

- DAY, G.S. Y WENSLEY, R. (1983): "Marketing Theory with a Strategic Orientation" *Journal of Marketing*, Vol 47, Fall, pp. 79-89.
- DAY, G.S. Y WENSLEY, R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework for diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol 52 April, pp. 1-20.
- ESTEBAN, A.; MILLÁN, A.; MOLINA, A.; MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2000): "Orientación al Mercado: Análisis y Revisión de las Investigaciones Realizadas", *Inteligencia Empresarial. La Gestión del Conocimiento de la Empresa, Actas XIV Congreso Nacional AEDEM*, Jaén, pp. 65-75.
- ESTEBAN, A.; MOLINA, A.; MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2001): "Orientación al Mercado de las Pequeñas y medianas Empresas: El caso de Ciudad Real": Análisis y Revisión de las Investigaciones Realizadas", en Marrero, A. y García, J.M. *La Empresa Deslocalizada, Actas XV Congreso Nacional AEDEM*, Gran Canaria pp. 39-44.
- FAHY, J., HOOLEY, G., COX, T., BERACS, J., FONFARA, K (2000) "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies*, Vol 31, N° 1, pp. 63-81.
- FARRELL, M.A. (1999): "Antecedents and Consequences of a Learning Orientation", *Marketing Bulletin*, Vol 10, pp. 38-51.
- FARRELL, M.A. (2000a): "Developing a Market-Oriented Learning Organisation", *Australian Journal of Management*, Vol 25, N° 2, pp. 201-223.
- FERNÁNDEZ, E., MONTES, J.M., VÁZQUEZ, C.J. (1997): "La Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos: Síntesis y Estructura Conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.*, Vol 6, N° 3, pp. 11-32.
- FERNÁNDEZ, Z. Y SUÁREZ, I. (1996): "La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva Basada en los Recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 5, N° 3, pp. 73-92.
- FOSS, N.J., ERIKSEN, B. (1995): "Competitive Advantage and Industry Capabilities" en Montgomery, C. (ed) *Resource-Based and Evolutionary Theories of The firm: Toward a Synthesis*, Norwell, Kluwer Academic Publishers, pp. 43-69.
- FOSS, N.J., KNUDSEN, C. Y MONTGOMERY, C.A. (1995): "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm", en Montgomery, C. A. (ed) *Resource-Based and Evolutionary Theories of The firm: Toward a Synthesis*, Norwell, Kluwer Academic Publishers, pp 1-19.
- FOSTER, B.D. Y CADOGAN, J.W. (2000): "Relationship marketing and Customer Loyalty: An Empirical Investigation", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol 18, N° 4.
- GARBARINO, E., JOHNSON, M.S. (1999): "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, Vol 63, N° 2, pp. 70-87.
- GRANT, R. M. (1991): "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Madrid, Civitas.
- GRAY, B., MATEAR, S. Y BOSHOFF, C. Y MATHESON, P. (1998): "Developing a better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol 32, n° 9/10, pp. 884-903.
- GUTIÉRREZ, J. Y RODRÍGUEZ, A.I. (1996): "De nuevo la Miopía en el Marketing: las Limitaciones de la orientación al Consumidor" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 2, N°2, pp. 39-60.
- HAMEL, G. (1994): "The Concept of Core Competence" en Hamel, G. y Heene A. (ed): *Competence Based Competition*, New York, John Wiley & Sons, pp. 11-34.
- HAMEL, G. Y HEENE, A. (1994): *Competence-Based Competition*, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- HAMEL, G. Y PRAHALAD, C.K. (1995): *Competiendo por el Futuro*, Barcelona, Ariel.

- HEENE, A. Y SÁNCHEZ, R. (1996): *Competence-Based Strategic Management*, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- HOFMAN, N.P. (2000): "An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, present and Future"*Academy of Marketing Science Review* [On line] 00 (04) Available: <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/hoffman00-04.html>.
- HOOLEY, G. Y BERACS, J. (1997): "Marketing Strategies for the 21st Century: lessons from the top Hungarian Companies", *Journal of Strategic Marketing*, Vol 5, pp. 143-165.
- HOOLEY, G., FAHY, J., COX, J., BERACS, J., FONFARA, K., Y SNOJ, B (2000): "Marketing Resources and the Resource of Marketing", en Wierenga, B, Smidts, A y Antonides, G. (ed) *Marketing in the New Millennium, Proceedings 29 Th EMAC Conference*, Rotterdam.
- HOOLEY, G., FAHY, J., COX, J., GRENLEY, G., BERACS, J., FONFARA, K., Y SNOJ, B (2000): "Market Orientation in a Turbulent Environment: The Service Sector in Central Europe during the Period of Transition". en O' Cass, A. *Visionary Marketing for The 21st Century: Facing the Change; Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference 2000*. <http://130.195.95.71:8080/anzmac2000/home.htm>, pp. 548-533.
- HOOLEY, G., LYNCH, J.E. Y SHEPHERD, J. (1990): "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice", *European Journal of Marketing*, Vol 24, N° 1, pp. 7-24.
- HOOLEY, G., SAUNDERS, J.A, Y PIERCY, N.F, (1998): *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, 2^a ed, London, Prentice Hall.
- HUBER, F., HERMAN, A. Y MORGAN, R.E. (2001): "Gaining Competitive Advantage through Customer Value Oriented Management", *Journal of Consumer Marketing*, Vol 18, N°1, pp. 41-53.
- HUNT, S.D. (1991): *Modern Marketing, Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co.
- HUNT, S.D. (1993): "Objectivity in Marketing theory and Research", *Journal of Marketing*, Vol 57, April, pp. 76-91.
- HUNT, S.D. (1994): "On Rethinking Marketing: Our Discipline, Our Practice, Our Methods", *European Journal of Marketing*, Vol 28, N° 3, pp. 13-25.
- HUNT, S.D. (1999): "The Strategic Imperative and Sustainable Competitive advantage: Public Policy Implications of Resource-Advantage Theory", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, N° 2, pp. 144-159.
- HUNT, S.D. (2000): "A General Theory of Competition: Too Eclectic or not Eclectic Enough? Too Incremental or not Incremental Enough? Too Neoclassical or not Neoclassical Enough?", *Journal of MacroMarketing*, Vol 20, N° 1, pp. 77-81.
- HUNT, S.D. (2000): *A General Theory of Competition: Resources, competences, Productivity, Economic Growth*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- HUNT, S.D. Y LAMBE, C.J. (2000): "Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource- Advantage Theory", *International Journal of Management Reviews*, Vol 2, N°1, pp. 17-43.
- HUNT, S.D. Y MORGAN, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol 59, April, pp. 1-15.
- HUNT, S.D. Y MORGAN, R.M. (1996): "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, Vol 60, October, pp. 107-114.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge MA, Harvard University Press.
- JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. Y SAHAY, A. (2000): "Market-Driven Versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 28, N°1, pp.45-54.
- KOHLI A.K. Y JAWORSKI B.J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Jornal of Marketing*, Vol 54, April, pp. 1-18.

- LÉVY, J.P, MANERA, J., MARTÍN, M., MATEOS-APARICIO, G. Y RUBIO, L (1999): *Modelización con Ecuaciones Estructurales y Variables Latentes. Concepto, Teoría y Aplicaciones*, Madrid, Erica,
- LÉVY, J.P, MANERA, J., SULÉ, M.A., de Vicente, M.A., Iglesias, S. y Rubio, L (2001): *Modelización y Programación Estructural con AMOS*, Madrid, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.
- 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, October, pp. 13-39.
- LLONCH, A. Y EUSEBIO: (2000): "Tipologías Estratégicas de Miles & Snow, Organización y Eficacia del Marketing de la Empresa", en Ribera y López, *Best Papers Proceedings IX International Conference AEDEM*, Chile, pp.299-308
- LLONCH, A. Y LÓPEZ, P. (1999): "Orientación al mercado, Orientación Estratégica y Organización de las Actividades de Marketing: Una Investigación Empírica", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 5, Nº 3, pp. 77-94.
- LLONCH, A. Y LÓPEZ, P. (2001): "La Integración Organizativa de las Actividades de Marketing: Factores Condicionantes y Consecuencias", *La Nueva Economía Actas de XI Congreso ACEDE*, Zaragoza (en <http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/mk-llonch.PDF>)
- LUQUE, T. (Coord) (2000): *Técnicas de Análisis de datos en Investigación de Mercados*, Piramide, Madrid.
- LUKAS, B.A. Y FERRELL, O.C. (2000): "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 28, Nº2, pp. 239-247.
- MAHONEY, J.T. (1995): "The Management of Resources and the Resource of Management; *Journal of Business Research*, Vol 33, pp. 91-101
- MIN, S. Y MENTZER, J.T. (2000): "The Role of Marketing in Supply Chain Management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 30, Nº 9, pp. 765-787.
- MÖLLER, K. Y ANTILLA, M. (1987): "Marketing Capability- A Key Success Factor in Small Business?" *Journal of Marketing Management*, Vol 3, Nº2, pp. 185-203.
- MÖLLER, K. Y HALINEN-KAILA, A. (1998): "Relationship Marketing: Its Disciplinary roots and future Directions", P. Andersson, (ed) *Marketing Research and Practice, 27 Th EMAC Conference Proceedings*, Estocolmo, pp. 289-310.
- MOORMAN, CH. (1995): "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol XXXII, August, pp. 318-335.
- MOORMAN, C. Y SLOTEGRAAF, R. (1999): "The Contingency of Complementary Capabilities in product Development", *Journal of Marketing Research*, Vol XXXVI, Nº 2, pp. 239-257.
- MORGAN R. Y HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol 58, July, pp. 20-38.
- MORGAN, R Y STRONG, C. (1998): "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol 32, nº 11-12, pp. 1051-1073.
- MORGAN, R. TURNELL, CH. Y STRONG, C. (1999): "Market-Based Organisational Learning and Business Performance", en Hildebrandt, L.; Annacker, D. y Klapper, D. *Marketing and Competition in The Information Age. 28 Th EMAC Conference Proceedings*, Berlin
- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F (1990): "The Effect of a Market Orientation on A Business Profitability", *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
- NAVARRO, A. (2000): *Modelización de la Performance de exportación: Una Aplicación a las Denominaciones de origen Vitivinícolas Españolas*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- O'MALLEY, L. Y TINAN, C. (2000): "Relationship Marketing in Consumer Markets. Rhetoric or Reality? *European Journal of Marketing*, Vol 34, Nº 7, pp. 797-815.
- OLAVARRIETA, S. (1997): *The Role of Market Orientation, Knowledge-Related Resources, and Reputational Assets on Firm Performance: An Integrative Resource-Based Model*, Tesis Doctoral, Universidad Georgia, Michigan, UMI

OLAVARRIETA, S. Y FRIEDMANN, R. (1999): "Market-Oriented Culture, Knowledge-Related Resources, Reputational Assets and Superior Performance", *Journal of Strategic Marketing*, Vol 7, pp 215-228.

PALADINO, M.A. WIDING, R. Y WHITWELL, R. (1998): "Synthesising the Resource based View and Market Orientation to Understand Organisational Performance", en Gray, B., y Deans, K.R. (eds) *Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference 1998*.

PENROSE, E.T.(1959): *The Theory of Growth of the firm*. Oxford, Oxford University Press.

PETERAF, M.A. (1993). "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191

PORTER, M.E (1985): *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.

PORTER, M.E. (1999): *Ser Competitivo nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao, Deusto.

PRAHALAD, C.K. Y HAMEL, G. (1990): "The Core Competence of Corporation" en Zack, M.H.(1999) *Knowledge and Strategy*, Woburn, Butterworth-Heinemann, pp. 41-59.

PRESSEY, A.D. Y MATHEWS, B.P. (1997): "Characteristics of Relationship Marketing and Its Applicability To consumer Transactions, including Retailing", en Arnott, D., Bridgewater, S., Dibb, S et al, *Marketing:Progress, prospects Perspectives*, 26 Th EMAC Conference Proceedings, Warwick, pp. 1043-1056.

RIVERA, J. (1999): "La Orientación al Mercado como Estrategia Competitiva de la Organización", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 5, Nº 3, pp. 107-125.

RODRÍGUEZ, A.I. Y GUTIÉRREZ, J. (1998): "El Marketing de Orientación Estratégica al Mercado: Una Propuesta de Contenido" *Actas de las VIII Jornadas Luso-Españolas de Gestao Científica*, Porto, pp. 561-569.

RUEKERT, R. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*. Vol 9 Nº3, pp. 225-245.

SAN MARTÍN, S., GUTIÉRREZ, J., CAMARERO M.C. (2000): "A Model of the Relationship between Trust and Commitment in Consumer Markets", en Wierenga, Smidts, A. y Antonides, G. (ed): *Marketing in the New Millennium, Proceedings 29 Th EMAC Conference*, Rotterdam.

SANCHEZ, R., HEENE, A. (1997): *Strategic learning and the Knowledge Management*, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

SANCHEZ, R., HEENE, A., THOMAS, H. (1996b): "Towards the Theory and practice of competence-based competition" en Sanchez, R., Heene, A., Thomas, H. (ed): *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford, Elsevier.

SANTOS, M.L., SANZO, M.J., VÁZQUEZ, R. Y ALVAREZ, L.I.(2001a): "Influencia de la orientación al aprendizaje en la Orientación al Mercado Empresarial: Efectos sobre la Competitividad" *La Nueva Economía Actas de XI Congreso ACEDE*, Zaragoza (en <http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/MK-Santos.PDF>)

SANTOS, M.L., SANZO, M.J., VÁZQUEZ, R. Y ALVAREZ, L.I.(2001b): "La Orientación al Mercado como recurso organizativo: influencia en el desarrollo de la estrategia competitiva de la empresa" *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Malaga, pp. 381-404.

SANTOS, Mª L. Y VÁZQUEZ, R. (1997): "La Estrategia de Marketing como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología", *Revista Asturiana de Economía*, nº9, pp. 25-51.

SANTOS, Mª L. Y VÁZQUEZ, R. (2000): "Orientacion al Mercado y Resultado de la Innovacion en las Empresas de Alta Tecnología", *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, Nº 23, pp. 5-21.

SETH, J.N. Y PARVATIYAR, A. (1995): "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23, Nº4, pp. 255-271.

- SETH, J.N. Y PARVATIYAR, A. (2000): *Handbook of Relationship Marketing*, Thousands Oaks (California), Sage Pub.
- SINKULA, J.M. (1994): "Market Information Processing and Organizational learning", *Journal of Marketing*, Vol 58, pp. 34-45.
- SLATER, S.F. (1995): "Issues in Conducting Marketing Strategy Research", *Journal of Strategic Marketing*, Vol 3, Nº4, pp. 257-270.
- SLATER, S.F. (2001): "Market Orientation at the Beginning of a New Millennium", *Managing Service Quality*, Vol 11, Nº 4, pp. 230-232.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1995a): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol 59, Julio, pp. 63-74.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1996): "Competitive Strategy in the Market-Focused Business", *Journal of Market Focused Management*, Vol 1, pp. 159-174.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1998): "Customer-Led and Market-Oriented: Let's not Confuse the two", *Strategic Management Journal*, Vol 19, pp. 1001-1006.
- SLATER, S.F. Y NARVER J.C.(1999a): "Market Oriented is not Enough, Build a Learning Organization", en Deshpandé, R. (ed) *Developing a Market Orientation*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1999b): "Market Oriented is More than Being Customer Led", *Strategic Management Journal*, Vol 20, pp. 1165-1168.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (2000b): "Intelligence Generation and Superior Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 28, Nº1, pp. 120-127.
- SMIRCICH, L . (1983) : "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, September, pp. 339-358.
- SRIVASTAVA, R., FAHEY, L, SHERVANI, T.A. (2000): *Building and Leveraging Market-Based Assets to Drive Marketplace Performance and Value*, White Paper C.R.M. Project, <http://srivastava.crmproject.com>.
- SRIVASTAVA, R., SHERVANI, T.A. Y FAHEY, L (1998): "Market-Based Assets and Shareholder Value: A framework for Analysis", *Journal of Marketing*, Vol 62, Nº 1, pp. 2-18
- SRIVASTAVA, R., SHERVANI, T.A. Y FAHEY, L (1999): "Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol 66, Special Issue, pp. 168-179.
- TEECE, PISANO E SCHUEN (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management" , *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Nº 7.
- TUOMINEN, M, ANTTILA, M., MÖLLER, K. Y RAJALA, A. (2000) "Competence-based Adaptability-Innovativeness Interplay: Moderating Effects of Strategic Postures", *Competence 2000 Fifth International Conference on Competence-Based Management*, Espoo (Helsinki).
- TUOMINEN, M, MÖLLER, K, ANTTILA, M. (1999): "Marketing Capability of Marketing Oriented Organizations" en Hildebrandt, L., Annacker, D. y Klapper, D. *Marketing and Competition in The Information Age, 28 Th EMAC Conference Proceedings*, Berlin.
- TUOMINEN, M, MÖLLER, K. Y RAJALA, A. (1997): "Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market orientation" en Arnott, D., Bridgewater, S., Dibb, S et al., *Marketing: Progress, Prospects Perspectives, 26 Th EMAC Conference Proceedings*, Warwick, pp 1220-1240.
- TUOMINEN, M, MÖLLER, K. Y RAJALA, A. (2000): "Adaptive Capability an Operational Performance", en Wierenga, B., Smidts, A. Y Antonides, G. *Marketing in the New Millennium, 29 Th EMAC Conference Proceedings*, Rotterdam.

- TUOMINEN, M, RAJALA, A. Y MÖLLER, K. (2000) "Market Orientation vis-à-vis Market Adaptation", en O' Cass, A. *Visionary Marketing for The 21st Century: Facing the Change; Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference 2000*. <http://130.195.95.71:8080/anzmac2000/home.htm>. pp. 1291-1296.
- TUOMINEN, M, RAJALA, A. Y MÖLLER, K. (2001): "Integrated Model of Market Orientation, Product Innovation and Market Adaptation", en *Rethinking European Marketing*, 30 Th EMAC Conference Proceedings, Bergen, <http://euro.nhh.no/emac/menu.pdf>.
- VÁZQUEZ, R. (1999): "la Orientación al Mercado y el Marketing de Relaciones: El Estado de la Cuestión", *Mesa Redonda celebrada en la Universidad de Vigo*, Vigo.
- VÁZQUEZ, R., DÍAZ, A., DEL RÍO, A. (2000): *Marketing de Relaciones: El Proceso de Desarrollo de las Relaciones Comerciales entre Comprador y Vendedor*, Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Oviedo; en <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>.
- VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.L., DÍAZ, A., ALVAREZ, L.I. (1999): *Estrategias de Marketing: Desarrollo de Investigaciones sobre Orientación al Mercado y Marketing de Relaciones*, Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Oviedo, en <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>
- VERHEES, F. (1998): "Market Orientation, Product Innovation and Company Performance. The case of Small Independent Companies" P. Andersson, (ed) *Marketing Research and Practice*, 27 Th EMAC Conference Proceedings, Track 3, Estocolmo, pp. 139-153.
- VERHEES, F. Y VAN DER LANS, I.A. (2001): "Market Orientation stimulates Innovation in Small Enterprises, but Do we Really Understand Why?", en *Rethinking European Marketing*, 30 Th EMAC Conference Proceedings, Bergen, <http://euro.nhh.no/emac/menu.pdf>.
- VORHIES, D.W. Y HARKER, M. (2000). "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation", *Australia Journal of management*, Vol 25, N°2, pp.145-173.
- VORHIES, D.W., HARKER, M. Y RAO, C.P. (1999). "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms", *European Journal of Marketing*, Vol 33, N° 11/12, pp. -1202.
- WEBSTER, F.E. Jr. (1988): *Rediscovering the Marketing Concept*, MSI Report N° 88-100, Cambridge, Marketing Science Institute.
- WEBSTER, F.E. Jr. (1992) : "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol 56, October, pp. 1-17.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol 16, pp. 171-174.
- WITHELEY, R.C. (1991): *The Customer Driven Company. Moving from Talk to Action*, Reading, Addison-Wesley
- YAU, O. H.M., MCFETRIDGE, P.R., CHOW, P.M., LEE, J. S.Y., SIN, L. Y.M., TSE, A. C.B. (2000): "Is Relationship Marketing for Everyone? *European Journal of Marketing*, Vol 34, N° 9-10, pp. 1111-1127.

ANEXO I

INSTRUMENTO PROPUESTO PARA LA MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DEL MERCADO

CAPPER1	El sistema de información es considerado una pieza básica y fundamental para alcanzar el éxito en nuestra actividad.
CAPPER2	Nuestra empresa trabaja con tecnología punta (intra-redes), considerando la obtención de información a tiempo real o "casi" real, como una prioridad.
CAPPER4	Los directivos (además de los de ventas y marketing) contactan regularmente con nuestros clientes.
CAPPER5	Con regularidad se realizan investigaciones de mercado tendentes a descubrir cambios en los deseos de los clientes, la competencia, las tecnologías.....
CAPPER6	Nuestra empresa participa frecuentemente en ferias, desfiles y encuentros profesionales de nuestro sector.
CAPPER7	Utilizamos las relaciones con nuestros clientes, distribuidores y proveedores para obtener información del mercado
CAPPER8	Existe una forma organizada de obtención y tratamiento de la información derivada de las quejas y opiniones de los clientes.
CAPPER9	Nos mantenemos informados de lo que sucede en todos y cada uno de los segmentos del mercado.
CAPPER10	Los empleados son incentivados para obtener información acerca del mercado (clientes, competidores..) y diseminarla a lo largo de la organización.
CAPPER11	Con frecuencia se reúnen personas de distintos departamentos para compartir información y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado.
CAPPER12	Participamos habitualmente en agrupaciones, asociaciones o alianzas que tienen como objetivo la obtención de nuevos conocimientos.
CAPPER13	Poseemos una base de datos actualizada y de fácil acceso donde constan las características, necesidades, evolución compras...de nuestros clientes.
CAPPER14	Nuestra empresa mantiene registros de su historia, donde consta al menos: la estrategia de introducción de los productos, estrategias y tácticas empleadas, niveles de éxito o fracaso...
CAPPER15	Las acciones y reacciones de nuestros competidores son sistemáticamente documentadas y almacenadas en archivos.
CAPPER16	A gran cantidad de información sólo pueden acceder un número restringido de empleados.
CAPPER17	Cuando sucede algo de relativa importancia en el sector, habitualmente nuestra empresa es de las primeras en tener conocimiento de dicho hecho.

INSTRUMENTO PROPUESTO PARA LA MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE RELACIONARSE CON EL MERCADO

CAPREL1	Los clientes son considerados el gran activo, a mantener, en nuestra empresa.
CAPREL2	Las acciones de nuestra empresa van encaminadas a que tanto nosotros como nuestros clientes consigamos los objetivos, que tenemos, previstos a largo plazo.
CAPREL3	Medimos de forma constante y sistemática el grado en que satisfacemos las necesidades y deseos de los clientes y lo circulamos entre los departamentos
CAPREL4	Tenemos claro quienes son aquellos clientes con quien nos interesa, especialmente, mantener relaciones a largo plazo; diseñándose programas o acciones especiales dirigidas a ellos.
CAPREL5	Todos los niveles de la empresa están altamente involucrados en el mantenimiento y mejora de las relaciones con nuestros clientes, estando gran parte de sus actuaciones dirigidas a alcanzar ese objetivo.
CAPREL8	Para nuestra empresa es fundamental ganarse la confianza de nuestros Clientes.
CAPREL9	Mantenemos los compromisos que contraemos con nuestros clientes
CAPREL10	Evitamos generar falsas expectativas a los clientes.
CAPREL11	Colaboramos estrecha e intensamente con nuestros clientes.
CAPREL12	Tenemos establecido un instrumento de control del grado de fidelidad de nuestros clientes.
CAPREL13	El Contacto Post-venta es una parte importante de nuestra estrategia
CAPREL14	Nuestra empresa realiza inversiones específicas tendentes a potenciar nuestras relaciones con los clientes
CAPREL15	Nos comunicamos habitualmente con nuestros clientes de una manera sistemática y habitual.
CAPREL16	Utilizamos nuestra base de datos de clientes en nuestra estrategia de comunicación empresarial.
CAPREL17	Las quejas de los clientes llegan a la los más altos responsables (de la tienda, del departamento, de la dirección...).
CAPREL18	cuando detectamos que los clientes no están satisfechos con la calidad de nuestros productos /servicios tomamos las acciones correctoras inmediatamente.
CAPREL19	En caso de que uno detectemos que alguno nuestros productos/ servicios puede deteriorar la imagen de nuestra empresa, lo retiramos.

INSTRUMENTO PROPUESTO PARA LA MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

CINNOV1	Nuestra empresa se sitúa entre las pioneras del sector a la hora de introducir nuevos productos o servicios
CINNOV2	Preferimos movernos en segmentos nuevos y emergentes antes que en aquellos más maduros o estables.
CINNOV3	En caso de detectar una oportunidad del mercado tratamos de aprovecharla inmediatamente
CINNOV4	Se Potencia el desarrollo de nuevos productos dentro de la organización
CINNOV5	Las innovaciones se observan con recelo, evitando asumir riesgos.
CINNOV6	Se penaliza a aquellas personas que implantan novedades, en el caso de que fracasen

INSTRUMENTO PROPUESTO PARA LA MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE IMITACIÓN

CIMIT1	Normalmente no consideramos la posibilidad de tomar como referencia productos de la competencia
CIMIT2	Nuestras acciones de imitación son implantadas en breve plazo, de manera que eliminamos en gran medida el período de ventaja de nuestros competidores..
CIMIT3	Un número muy importante de nuestros éxitos se deben a la introducción de productos inspirados en los de la competencia.
CIMIT4	Observamos detalladamente a empresas líderes para identificar sus prácticas en campos concretos y mejorar en aquellos ámbitos en los que sea necesario.
CIMIT 5	En el Sector se reconoce la habilidad de nuestra empresa para imitar

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 18 de febrero de 2002 y fue aceptado para su publicación el 22 de marzo de 2002

