

Diferenciación en marketing y resultado de la empresa: análisis contingente y configuracional

Ruiz-Ortega, María José (2007). "Diferenciación en marketing y resultado de la empresa: análisis contingente y configuracional". *EsicMarket*, 129, pp. 95-124.

García-Villaverde, Pedro Manuel (2007). "Diferenciación en marketing y resultado de la empresa: análisis contingente y configuracional". *EsicMarket*, 129, pp. 95-124.

Jiménez-Moreno, Juan José (2007). "Diferenciación en marketing y resultado de la empresa: análisis contingente y configuracional". *EsicMarket*, 129, pp. 95-124.

Parra-Requena, Gloria (2007). "Diferenciación en marketing y resultado de la empresa: análisis contingente y configuracional". *EsicMarket*, 129, pp. 95-124.

Resumen

Con este estudio analizamos la naturaleza de la relación de la estrategia de diferenciación en marketing y el resultado de la empresa, a través de una aproximación contingente y configuracional. Para ello incorporamos el efecto moderador independiente y conjunto de las capacidades tecnológicas y el ciclo de vida del sector. Contrastamos los modelos contingente y configuracional sobre una muestra de 114 empresas tecnológicas. La existencia de un efecto moderador de las capacidades tecnológicas sobre la relación de la diferenciación en marketing y el resultado nos permite corroborar el enfoque contingente. También comprobamos que existe un efecto configuracional por la influencia del alineamiento de la diferenciación en marketing, las capacidades tecnológicas y la etapa del ciclo de vida del sector sobre la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Palabras clave: Diferenciación en marketing, capacidades tecnológicas, ciclo de vida del sector, enfoque contingente, enfoque configuracional, resultado.

Código JEL: M1.

María José Ruiz Ortega, Juan José Jiménez Moreno
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Castilla-La Mancha, 02071, Albacete, España.
Pedro Manuel García Villaverde, Gloria Parra Requena
Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Castilla-La Mancha, 16071, Cuenca, España.

Introducción

En la literatura podemos encontrar numerosos estudios que resaltan la influencia de las estrategias competitivas desarrolladas por las empresas en sus resultados (Porter, 1980; Cambell-Hunt, 2000; Spanos, Zaralis y Lioukas, 2004), y más concretamente de la estrategia de diferenciación en marketing sobre el resultado (p. ej. Spanos y Lioukas, 2001; Baker y Sinkula, 2005; Kumar y Petersen, 2005). Desde un enfoque contingente nos encontramos con diversos trabajos que se centran en analizar los factores que condicionan o moderan esta relación. Así, desde la Teoría de Recursos y Capacidades se propone el efecto moderador de determinados tipos de capacidades (Rumelt, 1991; Amit y Schoemaker, 1993) y desde el enfoque de la Dirección Estratégica se propone la influencia de determinadas condiciones del entorno como factores moderadores (Porter, 1985; McMillan y Day, 1987; Lumpkin y Dess, 2001). Sin embargo, son más reducidos los trabajos que desde el enfoque configuracional se centran en analizar el efecto conjunto de estrategia, capacidades y factores del entorno en la explicación del resultado (Miller, 1996; Wiklund y Shepherd, 2005)¹. En este estudio tratamos de verificar la relevancia de la influencia de las capacidades tecnológicas y la etapa del ciclo de vida como factores moderadores de la relación entre la estrategia de diferenciación en marketing y el resultado de la empresa.

En este sentido, nos planteamos *comprobar la relevancia del enfoque contingente y configuracional de la relación entre la diferenciación en marketing y el resultado de la empresa*. Concretamente desde un enfoque contingente, pretendemos responder a las siguientes cuestiones ¿Es moderada la relación entre la diferenciación en marketing y el resultado por la disponibilidad de capacidades tecnológicas? ¿Es moderada por la madurez del ciclo de vida de la industria? Desde un enfoque configuracional nos preguntamos ¿El ajuste conjunto entre la estrategia de diferenciación, las capacidades tecnológicas y el ciclo de vida de la industria aporta un poder predictivo significativo del resultado en relación a las aproximaciones contingentes?

(1) Son escasos los trabajos que han comparado el enfoque contingente y configuracional. Encontramos diversos trabajos como los de Dess, Lumpkin y Covin (1997) y Wiklund y Shepherd (2005), pero estos se centran en la relación entre la orientación emprendedora y el resultado.

Por lo tanto, introducimos el análisis del efecto contingente y configuracional para abordar la relevancia y complementariedad de ambos enfoques en relación a la influencia en el resultado de la empresa. Otra aportación del trabajo es la realización de un análisis conjunto de la influencia de estrategias, recursos y variables del entorno en el resultado, ya que el efecto conjunto de los tres tipos de variables ha sido escasamente analizado empíricamente². Además, utilizamos dos medidas de resultado diferentes, lo que nos permite determinar si existen diferencias en el efecto de las variables analizadas en la rentabilidad y el crecimiento de las ventas.

Este artículo se organiza en cinco apartados, en el primer apartado desarrollamos una introducción al tema objeto de estudio y exponemos el objetivo que nos proponemos alcanzar. A continuación, en el segundo apartado exponemos la justificación y exposición de las hipótesis que tenemos que contrastar para obtener el objetivo propuesto. En el tercer apartado exponemos la metodología a utilizar para el desarrollo del análisis empírico. En el cuarto apartado se recogen los resultados obtenidos y, finalmente, en el quinto apartado, se expone la discusión de los resultados y las conclusiones obtenidas a partir del desarrollo de la investigación, se plantean también las limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación.

(2) El trabajo de DeSarbo, DiBenedetto, Song y Sinha (2005) es el único que desde un enfoque configuracional analiza de manera integrada las implicaciones de distintos tipos de capacidades y las condiciones del entorno de la industria en la relación entre la estrategia y el resultado.

Teoría e hipótesis

Influencia de la estrategia de diferenciación en marketing en el resultado
La perspectiva de Porter (1980, 1985) reconoce la importancia de una posición estratégica atractiva (ventaja competitiva) derivada de las actividades estratégicas de la empresa. Mediante el desarrollo de estas actividades estratégicas, las empresas deben contribuir a aumentar la utilidad de los clientes, que se deriva del ajuste entre la oferta de la empresa y las necesidades de los agentes del mercado. Otros tipos de efectos de la estrategia, actuando independientemente o en combinación, es que proporciona las condiciones para la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

En este sentido, y siguiendo el enfoque de Porter (1980, 1985), podemos establecer que las empresas tienen la posibilidad de desarrollar tres estrategias competitivas diferentes en función de si pretenden dirigirse a un amplio segmento de mercado (liderazgo en costes o diferenciación) o un segmento particular del mercado (enfoque). La estrategia competitiva de liderazgo en costes es considerada por Porter (1985) como la más clara, y se basa en ofrecer productos similares a los ofrecidos por los competidores pero a un menor precio. Por otra parte, la estrategia de diferenciación supone una orientación diferente, a partir de la cual la empresa buscará la obtención de altos niveles de resultados mediante la creación de productos que sean percibidos como “únicos” y “diferentes” por parte de los competidores (Porter, 1985). Esta diferenciación puede incidir en el marketing, que ayudará a la empresa a influir en las preferencias de los consumidores y a crear en la mente de éstos la idea de exclusividad del producto. La diferenciación también puede generarse a partir de innovaciones en el producto o en el proceso que permitirán a la empresa diferenciarse de sus competidores (Spanos y Lioukas, 2001). Nosotros utilizamos la misma clasificación de estrategias competitivas utilizada por Spanos y Lioukas (2001), que distingue tres tipos: diferenciación en innovación, diferenciación en marketing y bajos costes. En ambos casos, el desarrollo de una estrategia competitiva de diferenciación influirá positivamente en el resultado alcanzado por las empresas.

En este trabajo nos centramos en la influencia de la estrategia de diferenciación en marketing sobre los resultados de la empresa. La estrategia de diferenciación en marketing se desarrolla cuando las empresas ofrecen un paquete atractivo, buen servicio, localizaciones adecuadas y confiabilidad en un buen producto/servicio. Estas empresas son muy fuertes comerciantes, a través de un elevado gasto en publicidad, vendedores, promoción y distribución, y en muy pocos casos son los primeros en introducir nuevos productos en el mercado (Miller, 1996: 239).

La estrategia de diferenciación en marketing está siendo cada vez más reconocida como un atributo esencial para alcanzar altos niveles de

resultado en las empresas (Lee, Yoon, Kim y Kang, 2006). Así, en el trabajo de Uzelac y Sudarevič (2006) se reafirma la relevancia de la influencia positiva de la estrategia de diferenciación en marketing en el resultado de la empresa, incluso cuando las características del entorno son adversas. Esto se justifica a partir de la posibilidad que tienen las empresas que desarrollan este tipo de estrategias de crear una imagen diferenciada de sus productos y atender de la mejor forma posible a los gustos y preferencias de sus consumidores. En la misma línea nos encontramos con diversos trabajos empíricos recientes que resaltan la importancia de esta estrategia competitiva como fuente de ventajas competitivas, que se traducirán en la obtención de elevados resultados (Hooley et al., 1990; Spanos y Lioukas, 2001; Baker y Sinkula, 2005; Kumar y Petersen, 2005).

A partir de los argumentos expuestos podemos proponer la siguiente hipótesis:

H₁. La estrategia de diferenciación en marketing tiene una influencia positiva en el resultado de la empresa

Influencia de las capacidades tecnológicas en el resultado

La Teoría de Recursos y Capacidades aborda las implicaciones competitivas de las imperfecciones del mercado de recursos (Wernerfelt, 1984; Conner, 1991). La dotación de recursos y capacidades superiores de la empresa en relación a los competidores permite a la empresa obtener ventajas competitivas relativas y, por tanto, mayores resultados (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

En la última década, las capacidades tecnológicas de las empresas han sido consideradas como un importante recurso estratégico que permite a las empresas alcanzar ventajas competitivas en el sector, especialmente en sectores de alta tecnología (Nelson, 1991; Henderson y Cockburn, 1994; Duyster y Hagedoorn, 2000; Pablos Heredero y Pelechado, 2006). De este modo, de acuerdo con McEvily, Eisenhardt y Prescott (2004), las empre-

(3) Diversos autores sugieren que tanto en la investigación como en la práctica deben utilizarse diversas medidas de resultado para medir de manera efectiva esta relación (DeCarolis y Deeds, 1999; Coombs y Bierly, 2001).

(4) Para información adicional acerca de la relación positiva entre las capacidades tecnológicas y el resultado de la empresa ver Afuah (2002), Etemad y Lee (2001), Lee, Smith, Grimm y Schomburg, (2000), y Schoenecker y Swanson (2002).

sas con mayores capacidades tecnológicas tienden a ser más innovadoras y a conseguir mayores niveles de resultado³. Por tanto, desde la Teoría de Recursos y Capacidades, una empresa podrá alcanzar y mantener una ventaja competitiva acumulando y aumentando sus capacidades tecnológicas (Dierickx y Cool, 1989; Wernerfelt, 1995; Tsai, 2004). Aquellas empresas con mayores capacidades tecnológicas podrán ser más eficientes siendo pioneros en los procesos de innovación (Teece, Pisano y Shuen, 1997) y podrán alcanzar mayores niveles de diferenciación mediante la innovación en productos y respondiendo a los cambios en el entorno (Teece y Pisano, 1994; Verona, 1999).

A pesar de la atención conceptual que se ha prestado a las capacidades tecnológicas, ha sido menor la investigación acerca de su influencia en el resultado de la empresa (Tsai, 2004). Sin embargo, en los últimos años se han realizado un mayor número de investigaciones en este sentido. Así, Aw y Batra (1998) examinaron los vínculos entre las capacidades tecnológicas y la eficiencia en empresas industriales de Taiwán utilizando el gasto total en I+D como variable *proxy* para medir las capacidades tecnológicas. Sus resultados muestran que las capacidades tecnológicas tienen una correlación positiva con la eficiencia de las empresas. Del mismo modo, Acha (2000) utilizó los gastos en I+D, las publicaciones y las patentes como variables para medir las capacidades tecnológicas en la industria del petróleo y encontró una correlación positiva entre estas capacidades y el resultado de las empresas. Finalmente, Tsai (2004) realizó un análisis longitudinal con un panel de datos de 45 grandes empresas industriales de Taiwán durante siete años, demostrando que las capacidades tecnológicas son un importante determinante del resultado en las empresas de la industria electrónica⁴.

De acuerdo con los planteamientos y las evidencias empíricas señaladas podemos proponer la siguiente hipótesis:

H₂. Las capacidades tecnológicas tienen una influencia positiva en el resultado de la empresa

Influencia del ciclo de vida de la industria en el resultado

El modelo de la Organización Industrial plantea que la estructura de la industria determina el resultado de las empresas que actúan en la misma (Bain, 1959; Caves, 1979)⁵. Desde esta perspectiva, la etapa del ciclo de vida de la industria se convierte en una característica estructural clave que afecta al comportamiento de las empresas y, a través del mismo, a los resultados de la industria (Bain, 1959; Hofer, 1975). En este sentido, a medida que va madurando el ciclo de vida de la industria, los ratios de crecimiento caen y se genera mayor rivalidad en el comportamiento de las empresas (McMillan y Day, 1987). Nosotros hemos diferenciado cuatro etapas del ciclo de vida de la industria –introducción, crecimiento, madurez y declive–, siguiendo el criterio de Biggadike (1979).

Este estancamiento en el crecimiento de la demanda de la industria afecta negativamente al resultado de las empresas que actúan en la misma (Porter, 1980)⁶. Así, ante el aumento de la competencia, las empresas tienen más dificultad para controlar los precios establecidos, lo que afecta negativamente a su rentabilidad (Bain, 1959). Por tanto, frente a las condiciones de munificencia asociada a las etapas de fuerte crecimiento de la industria (Lumpkin y Dess, 2001), en las etapas de madurez y declive se genera una fuerte rivalidad de los competidores por los recursos y oportunidades de la industria, que afecta negativamente a sus resultados (Kotcha y Nair, 1995). También la Ecología de las Organizaciones contribuye a justificar esta relación (Hannan y Freeman, 1977; 1984). En este sentido, plantea que, a medida que aumenta la densidad de la población en las etapas más maduras de la industria, ante la escasez de recursos y oportunidades que existen en los nichos, se produce un proceso de selección de empresas que lleva a muchas de ellas a fracasar.

Diversos trabajos empíricos demuestran que en las etapas más maduras del ciclo de vida de la industria las empresas obtienen menores resultados que en las etapas tempranas (Buzzel y Gale, 1987; Harrigan, 1981; Marshall y Buzzell, 1990; Spanos et al., 2004)⁷. Por tanto, podemos considerar que la madurez del ciclo de vida de la industria es una variable que

(5) La mayoría de los trabajos del campo de la Organización Industrial se han centrado en el estudio de tres elementos estructurales: la concentración de la industria, la diferenciación de productos y la etapa del ciclo de vida de la industria (Robinson y McDougall, 1998).

(6) La mayor parte de la literatura de Dirección Estratégica muestra una relación directa entre el crecimiento de la industria y resultado de la empresa (Hay y Morris, 1991).

(7) También desde el campo de la Creación de Empresas obtenemos numerosas evidencias de que las nuevas empresas que entran en etapas más maduras del ciclo de vida de la industria obtienen menores resultados (MacMillan y Day, 1987; Sandberg y Hoffer, 1987; Tsai, MacMillan y Low, 1991; Miller y Camp, 1985; Robinson, 1998; Robinson y McDougall, 1998).

influye de manera negativa y significativa en el resultado de las empresas. A partir de estos argumentos proponemos la siguiente hipótesis:

H₃. La madurez del ciclo de vida de la industria tiene una influencia negativa en el resultado de la empresa

Capacidades tecnológicas y ciclo de vida como moderadores de la relación entre diferenciación en marketing y resultado

Aproximación contingente

La aproximación contingente se basa en que el impacto que una variable predictora tiene en una variable dependiente está en función del nivel de una tercera variable llamada moderadora (Venkatraman, 1989). Desde este enfoque, la influencia de un tipo de estrategia en el resultado estará moderada por sus fortalezas internas –capacidades– y las circunstancias externas –entorno– (DeSarbo, Di Benedetto, Song y Sinha, 2005). Nosotros analizamos cómo afectan por separado la disponibilidad de capacidades tecnológicas y la etapa del ciclo de vida de la industria a la influencia de la estrategia de diferenciación en marketing sobre el resultado.

Los investigadores de la Teoría de Recursos y Capacidades, señalan que los recursos y capacidades disponibles tienen un papel esencial en la formulación e implantación de su estrategia (Grant, 1991). En este sentido, una empresa desarrolla y nutre su estrategia a través de la disponibilidad de recursos y capacidades adecuados (Rumelt, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; González y González, 2006). Así, la combinación del efecto de los recursos y la estrategia tendrá una influencia fundamental en el resultado de la empresa; es decir, que los recursos y capacidades inciden de manera indirecta en la relación entre la estrategia desarrollada por la empresa y su resultado (Spanos y Lioukas, 2001).

En el caso de las capacidades tecnológicas, como establece Porter (1985), la tecnología desarrollada por la empresa influirá en su posición estratégica (costes o diferenciación), ayudando a incrementar la ventaja competitiva obtenida por la empresa. Así, una empresa que desarrolle una

estrategia de diferenciación en marketing podrá incrementar el efecto positivo de esta estrategia en su resultado si, además, posee capacidades tecnológicas. Estas capacidades permitirán a la empresa el desarrollo de productos y procesos específicos que contribuyan a crear una imagen diferenciada respecto a sus competidores y a atender de la mejor manera posible las necesidades de sus clientes. Por tanto, la posesión de capacidades tecnológicas centradas en las mejoras incorporadas en sus productos, permitirá aprovechar en mayor medida los esfuerzos en marketing para diferenciarse (Teece y Pisano, 1994). También las capacidades tecnológicas orientadas al desarrollo de los procesos productivos para ganar eficiencia productiva pueden convertirse en factores de exclusividad que favorecen las posibilidades de diferenciación de la empresa (Porter, 1980). Además, pueden reforzar la integridad interna y externa del producto para desarrollar ventajas competitivas por diferenciación (Clark y Fujimoto, 1991). Por tanto, podemos considerar que las capacidades tecnológicas se convierten en un elemento complementario que fortalece la implantación exitosa de una estrategia de diferenciación en marketing.

A partir de estos argumentos podemos establecer la siguiente hipótesis:

H₄. Las capacidades tecnológicas moderan positivamente la relación entre la diferenciación en marketing y el resultado de la empresa

La literatura de la Dirección Estratégica plantea que la selección de la estrategia está fuertemente condicionada por su ajuste con la situación de la industria (Porter, 1980). Se plantea, así, desde un enfoque contingente, que las condiciones de la industria pueden exigir que una empresa sea capaz de responder adecuadamente para sobrevivir y tener éxito en la misma (Lawrence y Lorsch, 1967). En este sentido, Robinson y McDougall (1998) señalan que la Dirección Estratégica ha producido un cuerpo de investigación más amplio que la Organización Industrial sobre la vinculación entre estrategia, etapa del ciclo de vida de la industria y resultado de la empresa. Porter (1980) destaca la importancia de la estrategia de dife-

(8) Lumpkin y Dess (2001) asocian la distinción entre proactividad y agresividad competitiva con la existente entre explotación y exploración en los términos planteados por March (1991).

(9) Incluso en industrias en declive se puede plantear una estrategia de liderazgo para conseguir aprovechar los beneficios de su posición en el mercado (Harrigan y Porter, 1983). Para ello, la competencia agresiva a través de la diferenciación en marketing puede permitir evitar guerras de precios derivadas de la creciente estandarización de los productos.

renciación para aprovechar su posición competitiva ante una creciente rivalidad en la industria y la amenaza de nuevos entrantes, que se pueden producir a medida que madura el ciclo de vida.

Los resultados de la estrategia de diferenciación en marketing se pueden ver reforzados cuando la empresa compite en las etapas maduras del ciclo de vida de la industria. Así, las empresas tienden a desarrollar la estrategia de diferenciación en industrias maduras en las que existe una fuerte rivalidad. Con esta estrategia las empresas pueden evitar la competencia directa consiguiendo la lealtad de los clientes a través de la publicidad, los productos adaptados a los segmentos menos amenazados y una imagen prestigiosa que evite la guerra de precios (Miller, 1987).

Podemos vincular la diferenciación en marketing con la agresividad competitiva, frente a la proactividad, asociada con la diferenciación en innovación⁸. La agresividad competitiva se suele plasmar en un esfuerzo superior en gastos en marketing, servicio de producto y calidad en comparación con los competidores (McMillan y Day, 1987). Lumpkin y Dess (2001) señalan que existe un efecto moderador del ciclo de vida de la industria en la relación entre la agresividad competitiva y los resultados de la empresa. Así, en las etapas más maduras de la industria, las empresas que tengan mayor agresividad competitiva es más probable que tengan éxito.

Por tanto, la estrategia de diferenciación en marketing será más efectiva en industrias maduras, donde hay escasez de recursos, permanecen pocas oportunidades y la rivalidad es especialmente intensa. Esta agresividad competitiva le puede permitir a la empresa mantener una posición fuerte respecto a sus competidores ante las amenazas que surgen en las etapas más maduras de la industria⁹.

A partir de estos argumentos proponemos la siguiente hipótesis:

H₅. La madurez del ciclo de vida del sector modera positivamente la relación entre la diferenciación en marketing y el resultado de la empresa.

Aproximación configuracional

El enfoque configuracional plantea que en las empresas ciertos elementos de la estrategia, las capacidades, la estructura, el proceso y el entorno tienden a agruparse en configuraciones (Meyer, Tsui y Hinings, 1993). Desde esta perspectiva, los resultados de las empresas dependen tanto de la consistencia de los factores estructurales y estratégicos, como de la congruencia de estos factores con los factores contextuales (Wiklund y Shepherd, 2005). Por tanto, para obtener elevados resultados las empresas deben tener configuraciones que sean internamente consistentes, al tiempo que se ajustan a las condiciones del entorno (Miller, 1996). Desde el enfoque configuracional se han realizado importantes contribuciones empíricas para explicar las relaciones entre el entorno, las configuraciones organizativas y el resultado empresarial (p.ej. Smith, Guthrie y Chen, 1989; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Ketchen, Thomas y Snow, 1993; Dess et al., 1997; Bantel, 1998; DeSarbo et al., 2005; Wiklund y Shepherd, 2005; García Villaverde y Ruiz Ortega, 2007).

Como hemos visto, la estrategia de diferenciación en marketing tiene un efecto directo en los resultados empresariales. Desde una perspectiva contingente planteamos un efecto moderador sobre esta relación de las capacidades tecnológicas y la madurez del ciclo de vida de la industria de manera independiente. Nosotros consideramos, desde un enfoque configuracional, que existe un efecto moderador conjunto de ambos factores. Por tanto, la disponibilidad de capacidades tecnológicas en industrias maduras mejora la influencia de la estrategia de diferenciación en marketing sobre el resultado empresarial.

En este sentido, Porter (1980) señala que a medida que la industria madura, disminuye el crecimiento del mercado y se acumulan las presiones competitivas, vinculadas a la progresiva estandarización de los productos, y la amenaza de guerras de precios. Ante esta situación, destaca que puede ser más efectiva una estrategia agresiva de la empresa para aumentar las ventas realizadas a los clientes actuales, diferenciándose a través del marketing, que puede ser reforzada por capacidades tecnológi-

cas que le permitan innovar en procesos y mejorar los productos para ofrecerlos a los clientes.

Podemos identificar las empresas que desarrollan estrategias de diferenciación en marketing, cuando comparten niveles elevados de capacidades tecnológicas, con los defensores (Zammuto, 1988, Berné, García y Pedraja, 2005)¹⁰. Este tipo estratégico de Miles y Snow (1978) tiende a proteger su dominio producto-mercado ofreciendo mayor calidad, servicio y menores precios, limitándose a un rango más restringido de productos o servicios que los competidores (Hambrick, 1983). Para conseguir los objetivos necesitan desarrollar importantes esfuerzos en marketing centrados en el mercado que controlan (Conant et al., 1990) y aprovechar sus capacidades tecnológicas para mejorar el proceso, reducir los costes, incorporar mejoras en los productos y ser eficientes en la utilización de recursos (DeSarbo et al., 2005). Estas empresas pueden proliferar y obtener mejores resultados en las etapas maduras, cuando la densidad es alta y los cambios restringen el nivel o el rango de resultado (Hambrick, 1983; Zammuto, 1988).

También podemos vincular la estrategia de diferenciación en marketing con la analizadora de Miles y Snow (1978)¹¹, cuando acompañan el esfuerzo en marketing con capacidades tecnológicas para aprovechar las oportunidades, seguir con rapidez la estrategia de los prospectores y penetrar en su base tradicional de producto-mercado con una producción más eficiente. Diversos autores, señalan que en las etapas más maduras de la industria, cuando existe una fuerte rivalidad, también estas empresas pueden obtener mayores resultados (Zammuto, 1988; DeSarbo et al.2005).

Esperamos, por tanto, que el efecto de la diferenciación en marketing sobre los resultados sea mayor cuando se conjugan la disponibilidad de capacidades tecnológicas y la competencia en etapas maduras de la industria. Por tanto, cuando las empresas desarrollan agresividad competitiva, configurada a partir de la estrategia de diferenciación en marketing y las capacidades tecnológicas para explotar el mercado en etapas maduras de la industria, pueden mejorar sus resultados protegiendo la posición obtenida con inversiones previas (Lumpkin y Dess, 2001).

(10) Diversos trabajos identifican entre los defensores, un grupo de defensores diferenciados, más próximos a la estrategia analizada, frente a los defensores de bajos costes (Slater y Olson, 2000).

(11) Diversos trabajos demuestran que los analizadores tienen un fuerte soporte en las estrategias de marketing (McDaniel y Kolari, 1987; Slater y Olson, 2000). En este sentido, Segev (1989) no encuentra diferencias significativas en el comportamiento, la estructura y los resultados de la estrategia de diferenciación y los analizadores, situándolos en una posición próxima.

De acuerdo con estos argumentos, planteamos la siguiente hipótesis:

H₆. El efecto conjunto de las capacidades tecnológicas y la madurez del ciclo de vida del sector moderan positivamente la relación entre la diferenciación en marketing y el resultado de la empresa

Metodología

Muestra

La investigación empírica fue desarrollada sobre la población de empresas tecnológicas de Castilla-La Mancha. La información necesaria para conocer la población fue obtenida a partir de la base de datos SABI. Para evitar problemas de heterogeneidad debido al tamaño de la empresa, y siguiendo los planteamientos de Spanos y Lioukas (2001), solamente se incluyeron en la muestra empresas con al menos veinte trabajadores. El tamaño de la población resultó ser 1812 empresas, después realizar el primer envío y un posterior reenvío del cuestionario, obtuvimos 114 cuestionarios válidos, lo que constituye una tasa de respuesta del 6.3%.

Variables y medidas

Variables de control

En el estudio se introdujo la variable de control del tamaño. Esta variable es introducida frecuentemente en los estudios para controlar el efecto que la dimensión puede tener en el resultado de la empresa. Las grandes empresas pueden tener más recursos para obtener una mejor posición en el mercado y para desarrollar economías de escala que les permitirán obtener un mejor resultado (McEvily y Zaheer, 1999). Esta variable ha sido medida en el estudio a través del logaritmo natural del número de trabajadores (Tsai, 2001).

Variable dependiente

Para medir de manera adecuada el resultado de la empresa, nos centramos en la valoración de la satisfacción con el resultado a través de dos dimen-

siones –rentabilidad sobre la inversión y crecimiento de ventas– y, siguiendo a Gupta y Govindarajan (1984), ponderamos esta valoración con la importancia de esta medida para los directivos. Para aproximarnos a la sostenibilidad de los resultados, establecimos el horizonte de medida de los mismos en tres años, siguiendo las recomendaciones de Spanos y Lioukas (2001). Finalmente, para verificar la validez de los resultados obtenidos a partir de la valoración de los directivos, procedimos a calcular las correlaciones entre estas medidas y diversas medidas objetivas de resultados obtenidas a partir de la base de datos SABI –rentabilidad sobre la inversión y crecimiento de ventas–. Con estos análisis encontramos, para una submuestra de 70 empresas, que las variables estaban correlacionadas positiva y significativamente. Por tanto, la hipótesis de independencia entre las variables fue rechazada al 95%.

Variables independientes

Ciclo de vida de la industria. En la literatura encontramos diversas clasificaciones para definir la etapa del ciclo de vida de la industria (Robinson, 1998). Sin embargo, Robinson y McDougall (1998) comprueban que la clasificación de Biggadike (1979) permite explicar mejor la influencia del ciclo de vida en los resultados. Siguiendo este criterio hemos diferenciado cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Capacidades tecnológicas. Las capacidades tecnológicas fueron medidas a partir de la escala de Spanos y Lioukas (2001). Esta escala recoge un enfoque amplio de las capacidades tecnológicas, como una fortaleza particular para la empresa, incorporando aspectos técnicos y tecnológicos. Esta variable fue medida a partir de tres ítems; 1) eficiencia y efectividad en el departamento de producción, 2) economías de escala y experiencia técnica, y 3) capacidades y equipamiento tecnológico (alpha de Cronbach 0.8296).

Estrategias competitivas. Las medidas de las estrategias competitivas fueron obtenidas de la escala de Spanos y Lioukas (2001). La escala recoge información acerca de la extensión en la que la empresa desarrolla

estrategias competitivas específicas. En este estudio incluimos esta valoración debido a que su habilidad para recoger las tipologías estratégicas ha sido ampliamente verificada. Las estrategias competitivas obtenidas fueron diferenciación en marketing, que fue medida a partir de cuatro ítems (alpha de Cronbach 0.8018); diferenciación en innovación, que fue medida a partir de cuatro ítems (alpha de Cronbach 0.8070); y liderazgo en costes, que fue medido a partir de tres ítems (alpha de Cronbach 0.7435).

Análisis

Para testar las hipótesis utilizamos un análisis de regresión lineal jerárquico, partiendo del modelo simple, que recoge los efectos directos. Posteriormente planteamos el modelo contingente y configuracional con la incorporación de los factores moderadores de manera individual y conjunta, respectivamente. Este tipo de análisis es apropiado cuando se incluyen términos multiplicativos en el análisis de regresión o, más generalmente, cuando las variables independientes están altamente correlacionadas con la variable dependiente (Bagozzi, 1984; Cohen, 1978; Cohen y Cohen, 1983).

Resultados

En primer lugar procedimos a calcular las correlaciones entre todas las variables incluidas en el estudio (tabla 1), esto nos sirvió para verificar que, en la mayoría de los casos, no existían altos niveles de correlación entre las variables independientes y que, por lo tanto, no existen problemas de multi- colinearidad relevantes¹². Además, el cálculo de los valores VIF nos permitió descartar este problema (tabla 2).

(12) Sólo se superan niveles de correlación de 0.5 entre las variables independientes en el caso de la diferenciación en marketing y la diferenciación en innovación.

Tabla 1. Correlaciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Tamaño	1.00										
2. Ciclo de vida industrial	-.110	1.00									
3. Capac. Tecnológicas	-.002	-.084	1.00								
4. Liderazgo de costes	.241**	-.028	.449****	1.00							
5. Difer. en Marketing	.160*	-.233**	.108	.386****	1.00						
6. Difer. en Innovación	.226**	-.083	.184*	.408****	.670***	1.00					
7. DifMark*CicloVida	-.098	.093	.030	.449**	-.118	.076	1.00				
8. DifMark*CapTecnol	.106	-.084	-.216**	-.157	-.003	-.133	.442**	1.00			
9. CicloVida*CapTecnol	.241*	-.028	-.011	-.216*	-.065	.023	-.298**	-.157	1.00		
10. DifMark*CapTec*CicloV	.153	.053	.194	.089	.115	.134	-.052	.138	.031	1.00	
11. Rentabilidad	.039	-.324***	.223**	.194*	.144	.026	-.076	.307***	.158	.258***	1.00
12. Crecimiento	-.041	-.183*	.490***	.278***	.330***	.201**	-.121	.376***	.138	.236**	.507***

Tabla 2. Tolerancia y VIF

Variables	Rentabilidad		Crecimiento	
	Tolerancia	VIF	Tolerancia	VIF
Tamaño	0.877	1.141	0.860	1.163
Ciclo de vida	0.870	1.150	0.868	1.151
Capac. Tecnológicas	0.710	1.409	0.720	1.389
Liderazgo en costes	0.415	2.412	0.405	2.472
Difer. en Marketing	0.444	2.254	0.423	2.364
Difer. en Innovación	0.617	1.620	0.621	1.610
DifMark*CapTecnol	0.394	2.536	0.384	2.604
DifMark*CicloVida	0.663	1.507	0.528	1.893
CicloVida*CapTecnol	0.740	1.352	0.740	1.351
DifMar*CapTec*CVida	0.867	1.245	0.765	1.367

Como se puede comprobar en la tabla 3, a partir del análisis de regresión jerárquico podemos contrastar las hipótesis planteadas. En el primer análisis (modelos 1a y 1b) obtenemos que las variables independientes analizadas, esto es el tamaño como variable de control, el ciclo de vida de la industria, las capacidades tecnológicas y las estrategias de diferenciación en marketing, diferenciación en innovación y liderazgo en costes tienen en su conjunto una influencia significativa sobre la rentabilidad ($R^2_{ajustada} = 0.201$). Esta influencia es algo mayor sobre el crecimiento ($R^2_{ajustada} = 0.223$). Con la realización de estos análisis podemos comprobar la influencia positiva y significativa de la diferenciación en marketing ($\beta=0.233$;

$p < 0.05$) sobre la rentabilidad, y positiva, aunque no significativa, sobre el crecimiento. Estos resultados nos permiten corroborar parcialmente la hipótesis 1. En las dos estrategias restantes –liderazgo en costes y diferenciación en innovación–, sólo se produce una relación positiva y significativa de la estrategia de liderazgo en costes sobre el crecimiento ($\beta = 0.389$; $p < 0.01$). También apreciamos un efecto positivo y significativo de las capacidades tecnológicas sobre la rentabilidad ($\beta = 0.382$; $p < 0.01$) y sobre el crecimiento ($\beta = 0.257$; $p < 0.05$), por lo que aceptamos la hipótesis 2. Asimismo, se obtiene una influencia negativa y significativa de la variable ciclo de vida de la industria en la rentabilidad ($\beta = -0.307$; $p < 0.01$), su influencia en el caso del crecimiento es también negativa, aunque no significativa. Esto nos permite corroborar parcialmente la hipótesis 3.

Tabla 3. Análisis de regresión

	Modelos de Rentabilidad			Modelos de Crecimiento		
	(1a)	(2a)	(3a)	(1b)	(2b)	(3b)
Tamaño	-.101	-.157	-.131	-.064	-.013	-.001
Ciclo de vida	-.307***	-.272**	-.205*	-.179*	-.124	-.183
Cap. Tecnológicas	.382***	.353**	.400***	.257**	.355***	.430***
Liderazgo en costes	.114	.038	.049	.389***	.375***	.284**
Difer. en Marketing	.233**	.193*	.189	.154	.221**	.217*
Difer. en Innovación	.065	.024	.022	.032	.004	.007
DifMark*CapTecnol		.352***	.374***		.309**	.326***
DifMark*CicloVida		-.066	-.123		-.089	-.154
CicloVida*CapTecnol		.142	0.78		.192	.110
DifMark*C.Tec*CicV			.236**			.205*
<i>R²ajustada</i>	.201***	.283***	.315***	.223***	.305***	.323***
$\Delta R^2_{ajustada}$.082***	.032***		.082***	.018***

* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$; **** $p < 0.001$

A continuación, hemos planteado los modelos contingentes introduciendo el efecto interactivo de la estrategia competitiva de diferenciación en marketing y las capacidades tecnológicas, el efecto de la diferenciación en marketing y el ciclo de vida, así como el efecto interactivo de las capacidades tecnológicas y el ciclo de vida (modelos 2a y 2b). Como podemos

observar, la inclusión de los efectos contingentes del modelo proporciona una contribución explicativa del resultado significativa en relación al modelo 1, en rentabilidad ($\Delta R^2_{ajustada}=0.082$; $p<0.01$), y en crecimiento ($\Delta R^2_{ajustada}=0.082$; $p<0.01$).

En relación al efecto interactivo de la diferenciación en marketing y las capacidades tecnológicas, ésta variable tiene una influencia positiva y significativa tanto en la rentabilidad ($\beta=0.352$, $p<0.001$) como en el crecimiento ($\beta=0.309$, $p<0.05$). Esto nos permite aceptar la hipótesis 4. En relación al efecto interactivo de la diferenciación en marketing y el ciclo de vida, frente a lo esperado, nos encontramos con una influencia negativa aunque no significativa de esta variable en las dos medidas de resultado analizadas, por lo que no podemos corroborar la hipótesis 5. Finalmente, en relación al efecto interactivo de la etapa del ciclo de vida y las capacidades tecnológicas, esta variable presenta una influencia positiva aunque no significativa en la rentabilidad y el crecimiento.

En los modelos configuracionales finales (3a y 3b) hemos introducido el efecto conjunto de la diferenciación en marketing, las capacidades tecnológicas y el ciclo de vida. En primer lugar, podemos verificar que la introducción de este efecto proporciona una contribución explicativa sobre los modelos previos en rentabilidad ($\Delta R^2_{ajustada}=0.032$; $p<0.01$) y en crecimiento ($\Delta R^2_{ajustada}=0.018$; $p<0.01$). Los resultados obtenidos nos permiten establecer la existencia de un efecto positivo y significativo de la diferenciación en marketing, las capacidades tecnológicas y el ciclo de vida sobre la rentabilidad de las empresas ($\beta=0.236$, $p<0.05$), que también se produce en términos de crecimiento ($\beta=0.205$, $p<0.1$), aunque de manera más débil. Por lo tanto, estos resultados nos permiten corroborar la hipótesis 6.

Discusión y conclusiones

Los resultados obtenidos en este estudio nos han permitido comprobar la existencia de un efecto directo de la estrategia de diferenciación en marketing sobre los resultados, tanto en rentabilidad como en crecimiento,

aunque en el caso del crecimiento sólo se observa cuando se incorporan variables moderadoras. Este resultado es coherente con la clásica formulación de la perspectiva de Porter (1980, 1985) que reconoce explícitamente la influencia de la estrategia de las empresas en sus resultados. De esta manera reforzamos los planteamientos de diversos trabajos empíricos que establecen que la diferenciación en marketing permitirá a las empresas crear una imagen diferenciada de sus productos y atender de la mejor forma posible a los gustos y preferencias de sus consumidores (Uzelac y Sudarevič, 2006).

Por otra parte, la posesión de capacidades tecnológicas y la madurez de la etapa del ciclo de vida influyen también de manera significativa en los resultados de la empresa. Consideramos que la fuerte influencia positiva de las capacidades tecnológicas en ambos modelos, rentabilidad y crecimiento, afianza las aportaciones de la Teoría de Recursos y Capacidades. Estos planteamientos resaltan la influencia de la disponibilidad de los recursos y capacidades en general, y de las capacidades tecnológicas en particular, en la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas y en la obtención de un mayor resultado (Teece et al., 1997). Por su parte, la influencia negativa de la madurez del ciclo de vida en la rentabilidad de las empresas nos permite reforzar los planteamientos tradicionales de la Organización Industrial (Bain, 1951) y de la Ecología de las Organizaciones, que establecen que en las etapas más maduras se genera una fuerte rivalidad de los competidores por los recursos y oportunidades de la industria y una elevada densidad de población en nichos, que afecta negativamente a sus resultados.

Nuestra principal aportación es la contrastación de la contribución explicativa de la importancia del enfoque contingente y el enfoque configuracional sobre la influencia de la estrategia de diferenciación en marketing en el resultado de la empresa. Como podemos comprobar, la aproximación contingente muestra que la disponibilidad de capacidades tecnológicas incrementa el efecto de la estrategia de diferenciación en marketing en el resultado. En este sentido, demostramos que estas capacida-

des permitirán a las empresas ser más eficientes en los procesos productivos e introducir mejoras en los productos, desarrollando la integridad interna y externa de los mismos en la búsqueda de mecanismos que les ayuden a diferenciarse de sus competidores (Clark y Fujimoto, 1991).

Sin embargo, frente a lo esperado, el efecto multiplicativo de la estrategia de diferenciación en marketing y la etapa del ciclo de vida es negativo aunque no significativo. Estos resultados parecen indicar que a medida que va madurando la industria, los esfuerzos por diferenciar los productos a través de elevados gastos en marketing puede no dar los resultados esperados si no se ven soportados por mejoras en los productos y en los procesos productivos, tal y como comprueba Miller (1996).

Finalmente, los resultados del modelo configuracional nos permiten comprobar que el efecto conjunto de las capacidades tecnológicas y la madurez del ciclo de vida de la industria moderan positivamente la relación entre la estrategia de diferenciación en marketing y el resultado de la empresa. Por tanto, podemos considerar que la disponibilidad de capacidades tecnológicas aporta el soporte necesario para competir agresivamente en las etapas maduras de la industria a través de una estrategia de diferenciación en marketing. Así, ante la escasez de oportunidades de mercado y las presiones competitivas propias de las etapas maduras de la industria, las capacidades tecnológicas permitirán innovar en procesos y mejorar los productos para proteger y explotar la posición competitiva de la empresa a través de una estrategia de diferenciación en marketing (Lumpkin y Dess, 2001).

En términos generales concluimos que tanto el enfoque contingente como el configuracional contribuyen a mejorar la explicación de la relación entre la estrategia de diferenciación en marketing y los resultados. Desde una perspectiva contingente, consideramos que la Teoría de Recursos y Capacidades cobra un papel fundamental para explicar la necesidad de que exista una fuerte coherencia de determinadas capacidades con la estrategia desarrollada por la empresa (Peteraf, 1993). Además, siguiendo los planteamientos del enfoque configuracional (Miller, 1996) consideramos que las empresas van a obtener mejores resultados si estas configura-

ciones internamente consistentes también son congruentes con las condiciones de la industria (Doty, Glick, y Huber, 1993). Por tanto, entendemos que los modelos configuracionales, más que representar una alternativa a los modelos contingentes son un complemento a los mismos.

Con este trabajo contribuimos al desarrollo del enfoque configuracional, aportando evidencia empírica sobre la consistencia interna de la estrategia con las capacidades de la empresa y la consistencia externa con las condiciones de la industria, en la línea planteada por DeSarbo et al. (2005). Con ello nos diferenciamos de los trabajos que plantean un modelo configuracional centrado en la relación entre la orientación emprendedora y el resultado (Wiklund y Shepherd, 2005; Dess et al., 1997), así como de los que incorporan la estructura organizativa para contrastar la congruencia interna de las configuraciones, (por ejemplo Miller, 1996). Otra contribución es que, frente a los trabajos que se han centrado en la tipología de estrategias de Miles y Snow (1978)¹³, nosotros introducimos la tipología propuesta por Porter (1980). Además, tenemos en cuenta la distinción entre diferenciación en innovación y diferenciación en marketing (Miller, 1996; Spanos y Lioukas, 2001).

(13) Diversos modelos contingentes y configuracionales se han centrado en la tipología de Miles y Snow (1978).

También, podemos resaltar que hemos utilizado dos variables de resultado diferentes, –rentabilidad y crecimiento–, lo que nos permite comparar la influencia de las variables independientes en función de la medida de resultado analizada. Además, hemos establecido una aproximación a la sostenibilidad del resultado, como proponen Spanos y Lioukas (2001), mediante la extensión del horizonte temporal de medida a tres años. Por otra parte, pensamos que el producto del grado de importancia y el grado de satisfacción, de acuerdo a los planteamientos de Gupta y Govindarajan (1984), refleja adecuadamente el resultado de la empresa.

En la realización de este estudio debemos asumir una serie de limitaciones que pueden afectar, parcialmente, a la extensión de los resultados obtenidos. Primero, debemos indicar el carácter estático del estudio. Sin embargo, pensamos que, debido al tipo de información detallada que hemos necesitado para conseguir el objetivo de la investigación, la reali-

zación de un estudio longitudinal era excesivamente compleja. En cualquier caso, pensamos que el enfoque utilizado nos ha permitido alcanzar el objetivo propuesto.

Además, las percepciones de los ejecutivos respecto a los aspectos centrales de este estudio no tendrían necesariamente que coincidir de una manera exacta con la realidad objetiva, lo cual podría llevar a posibles sesgos en relación a los resultados obtenidos. En primer lugar, los sesgos podrían aparecer por la tendencia implícita de la gente que contesta un cuestionario a racionalizar el comportamiento de las empresas en las que trabajan, basándose en el conocimiento poseído respecto a lo que constituye una forma de dirección efectiva. En segundo lugar, la opinión subjetiva de los directivos respecto a los límites de la competencia y el mercado, podría afectar las comparaciones con los rivales respecto a las capacidades tecnológicas, las estrategias competitivas y el resultado. Sin embargo, podemos argumentar que las percepciones de los ejecutivos forman el comportamiento y son más críticas en el desarrollo y valoración de la estrategia y el resultado de la empresa que algunos indicadores objetivos. En nuestro caso, de acuerdo con los planteamientos de Spanos y Lioukas (2001) pensamos que las percepciones directivas reflejan de manera precisa la extensión del comportamiento estratégico de la empresa. En este sentido, se justifica la utilización de estas medidas subjetivas de resultado.

Como posibles implicaciones para futuros estudios, consideramos que, tal y como plantean diferentes autores, además del análisis tradicional del efecto directo y moderado de las estrategias puras en el resultado de la empresa, es necesario analizar la influencia de las estrategias híbridas. En este sentido, diversas tipologías ampliadas sobre la planteada por Porter (1980), permitirían profundizar en las implicaciones de los diferentes factores competitivos en el resultado (Spanos et al., 2004). Por otra parte, podría ser interesante introducir otros tipos de capacidades (p. ej. de marketing, directivas) en el análisis del efecto directo e indirecto sobre el resultado de la empresa. También proponemos profundizar en las configuraciones incorporando otras características de la industria, como la

heterogeneidad o el dinamismo, o incluso factores culturales, como plantean Desarbo et al. (2005).

Bibliografía

- ACHA, V. (2000): *The role of technological capabilities in determining performance. The case of the upstream petroleum industry*. The DRUID Conference of Industrial Dynamics, Hillerød.
- AFUAH, A. (2002): "Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage. The case of cholesterol drugs". *Strategic Management Journal*, 23, 171-179.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14, 1, 33-46.
- AW, B.Y. y BATRA, G. (1998): "Technological capabilities and firm efficiency in Taiwan (China)". *World Bank Economic Review*, 12, 59-79.
- BAGOZZI, R.P. (1984): "Expectancy-value attitude models. An analysis of critical measurement issues". *International Journal of Research in Marketing*, 1, 295-310.
- BAIN, J. (1951): "Relation on profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936, 1940", *Quarterly Journal of Economics*, vol. LXV, 3, 293-324.
- (1959): *Industrial organisation*, New York Wiley.
- BAKER, W., y SINKULA, J. (2005): "Environment marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 4, 461-475.
- BANTEL, K.A. (1998): "Technology-based, 'adolescent' firm configurations: strategy identification, context, and performance", *Journal of Business Venturing*, 13, 205-230.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BERNÉ, C., GARCÍA, M. y PEDRAJA, M. (2005): "La orientación defensiva de las estrategias del pequeño comercio minorista". *Esic Market*, nº 120, 223-243.

- BIGGADIKE, E.R. (1979): *Corporate Diversification. Entry Strategy and Performance*, Harvard University. Boston, MA.
- BUZZEL, R. y GALE, B. (1987): *The PIMS Principles*, New York: Free Press.
- CAMBELL-HUNT, C. (2000): "What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis". *Strategic Management Journal*, 21, 127-154.
- CLARK, K. B. y T. FUJIMOTO (1991): *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston, Harvard Business School Press.
- COHEN, J. (1978): "Partial products are interactions; partial powers are curve components". *Psychological Bulletin*, 70, 259-267.
- COHEN, J. y COHEN, P. (1983): "Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences", 2nd ed. *Lawrence Erlbaum Associates*, Hillsdale, NJ.
- CONANT, J, MOKWA, M.P, y VARADARAJAN, P.R. (1990): "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple-measures based study". *Strategic Management Journal*, 11 (September), 365-383.
- CONNER, K.R. (1991): "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, 17(1): 121-154.
- COOMBS, J.E. y BIERLY III, P.E. (2001): "Looking through the kalidescope. Measuring technological capability and performance". *Academy of Management Proceedings*.
- DECAROLIS, D.M. y DEEDS, D.L. (1999): "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance. An empirical investigation of the biotechnology industry". *Strategic Management Journal*, 20, 953-968.
- DESS, G. G., LUMPKIN, G. T. y COVIN, J. G. (1997): "Entrepreneurial strategy making and firm performance. Test of contingency and configurational models". *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.

- DESARBO, W., DIBENEDETTO, A., SONG, M. y SINHA, I. (2005): "Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance", *Strategic Management Journal*, 26, 1, 47-74.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- DOTY, D.H., GLICK, W.H. y HUBER, G.P. (1993): "Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, 36, 1196-1250.
- DUYSTER, G. y HAGEDORN, J. (2000): "Core competencies and company performance in the worldwide computer industry". *Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 75-91.
- ETEMAD, H. y LEE, Y. (2001): "Technological capabilities and industrial concentration NICs and industrialized countries. Taiwanese SMEs versus Southern Korean chaebols". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 1(3), pp. 329-355.
- GARCÍA VILLAVERDE, P.M. y RUIZ ORTEGA, M.J. (2007): "Configuraciones organizativas en sectores dinámicos y hostiles: adecuación al contexto sectorial, coherencia interna y resultados". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 32 (septiembre), 111-148.
- GONZÁLEZ, M. y GONZÁLEZ, F. (2006): "Identificación de clusters de PYMES en función de la calidad de la gestión comercial de la información. Perfil de excelencia, alineación estratégica de los clusters y cuadro de mando integral", *Esic Market*, nº 123, 189-213.
- GRANT, R.M. (1991): "The resource based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. (1984): "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation". *Academy of Management Journal*, 27 (1), 2541.

- HAMBRICK, D. (1983): "Some test of the effectiveness and functional attributes of Miles and snow's strategic types", *Academy of Management Journal*, 26, 5-26.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1977): "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- (1984): "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- HARRIGAN, K.R. (1985): "Barriers to entry and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, 2 (4), 395-412.
- HAY, D.A., y MORRIS, D.J. (1991): *Industrial economics and organization. Theory and evidence*. Oxford University Press.
- HENDERSON, R. y COCKBURN, I. (1994): "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research". *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.
- HOFER, C.W. (1975): "Toward a contingency theory of business strategy", *Academy of Management Journal*, 2, 784-810.
- KETCHEN, D.J., THOMAS, J. y SNOW, C. (1993): "Organizational configurations and performance", *Academy of Management Journal*, 36, 1278-1313.
- KOTHA, S. y NAIR, A. (1995): "Strategy and environment as determinants of performance: evidence from the Japanese machine tool industry", *Strategic Management Journal*, 16, 7, 497-519.
- KUMAR, V., y PETERSEN, J. (2005): "Using a customer level marketing strategy to enhance performance: a review of theoretical and empirical evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 4, 504-519.
- LAWRENCE, P., y LORSCH, J., "Differentiation and Integration in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly* 12, (1967), 1-30.
- LEE, H., SMITH, K.G., GRIMM, C.M. y SCHOMBURG, A. (2000): "Timing, order and durability of new product advantages with imitation". *Strategic Management Journal*. 21(1), 23-30.

- LEE, S., YOON, S., KIM, S. y KANG, J. (2006): "The integrated effects of market oriented culture and marketing strategy on firm performance", *Journal of Strategic Marketing*, 14, 3, 245-261.
- LUMPKIN, G. T. y DESS, G. (2001): "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle." *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- MARCH, J.G. (1991): "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organizations Science*, 2, 71-87.
- MARSHALL, C. y BUZZELL, R. (1990): "PIMS and the FTC Line-of-Business Data: A Comparison", *Strategic Management Journal*, 11, 4, 269-282.
- MCDANIEL, W. y KOLARI, J. (1987): "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing*, 51, 4, 19-30.
- MCEVILY, B. y ZAHEER, A. (1999): "Bringing ties. A source of firm heterogeneity in competitive capabilities". *Strategic Management Journal*, 20, 1133-1156.
- MCEVILY, S.K., EISENHARDT, K.M. y PRESCOTT, J.E. (2004): "The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies". *Strategic Management Journal*, 25, 713-722.
- MCMILLAN, I.C., y DAY, C. (1987): "Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry", *Journal of Business Venturing*, 2(1), pp. 29-40.
- MEYER, A., TSUI, A., y HININGS, C. (1993): "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, 36, 6, 1175-1195.
- MILES, R. y SNOW, C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill, Nueva York.
- MILLER, D. (1987): "Strategy making and structure. Analysis and implications for performance". *Academy of Management Journal*, 30, 1, 7-32.

- (1996): “Configurations revisited”, *Strategic Management Journal*, 17, 505-512.
- MILLER, A. y CAMP, B. (1985): “Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures.” *Journal of Business Venturing*, 1, 87-105.
- NELSON, R.R. (1991): “Why do firms differ, and how does it matter?”. *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- PABLOS HEREDERO, C., y PELECHANO BARAHONA, E. (2006): “La creación de valor en la administración pública española a través de la utilización de las tecnologías de la información”, *Esic Market*, nº 123, 47-73.
- PETERAF, M. (1993): “The corner-stones of competitive advantage. A resource based view”. *Strategic Management Journal*, 14, 179-91.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- (1985): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- ROBINSON, K.C. (1998): “An examination of the influence of industry structure on eight alternative measures of new venture performance for high potential independent new ventures”. *Journal of Business Venturing*, 14, 165-187.
- ROBINSON, K. y MCDOUGALL, P. (1998): “Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches”, *Strategic Management Journal*, 22, 6, 659-685.
- RUMELT, R.P. (1991): “How much does industry matter?”, *Strategic Management Journal*, 12, 167-185.
- SANDBERG, W.R., y HOFER, C.W. (1987): “Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure and the entrepreneur”. *Journal of Business Venturing*, 2(1):5-28.
- SCHOENECKER, T., y SWANSON, L. (2002): “Indicators of firm technological capability: validity and performance implications”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49, 1, 36-44.
- SEGEV, E. (1989): “A Systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies”. *Strategic Management Journal*, 10, 487-505.

- SLATER, S. y OLSON, E. (2000): "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management," *Strategic Management Journal*, 21, 8, 813-829.
- SMITH, K. Guthrie, G. y Chen, M. (1989): "Strategy Size and Performance: A Study of Miles and Snow's Typology." *Organization Studies*, 10, 63-82.
- SPANOS, Y.E., y LIOUKAS, S. (2001): "An examination into the causal logic of rent generation. contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective". *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.
- SPANOS, Y.E., ZARALIS, G. y LIOUKAS, S. (2004): "Strategy and industry effects on profitability. Evidence from Greece". *Strategic Management Journal*, 25, 139-165.
- TEECE, D.J. y PISANO, G. (1994): "The dynamic capabilities of firms. An introduction". *Industrial and Corporate Change*, 3, 537-556.
- TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, G. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- TSAI, W. (2001): "Knowledge transfer in intra-organizational networks. Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance". *Academy of Management Journal*, 44 (5), 996-1004.
- TSAI, K.H. (2004): "The impact of technological capability on firm performance in Taiwan's electronics industry". *The Journal of High Technology Management Research*, 15, 183-195.
- TSAI, M., MCMILLAN, I. y LOW, M. (1991): "Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets", *Journal of Business Venturing*, 6, 1, 9-28.
- UZELAC, N. y SUDAREVIC, T. (2006): "Strengthening the link between marketing strategy and financial performance", *Journal of Financial Services Marketing*, 11, 2, 142-156.

- VENKATRAMAN, N. (1989): "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement", *Management Science*, 35, 8, 942-962.
- VERONA, G. (1999): "A resource-based view of product development". *Academy of Management Review*, 24, 132-142.
- WERNERFELT, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5(2), 171-180.
- (1995): "The resource-based view of the firm. Ten years after". *Strategic Management Journal*, 16(1), 171-174.
- WIKLUND, J. y SHEPHERD, D. (2005): "Entrepreneurial orientation and small business performance. A configurational approach". *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91
- ZAMMUTO, R. (1988): "Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice", *Journal of Management Studies*, 25, 105-120.