

# MARKETING EN PERÍODOS DE CRISIS: LA INFLUENCIA DEL MARKETING PROACTIVO EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL\*

*Diana Mesa Correa\*\**

*Carme Martínez Costa\*\*\**

*Marta Mas Machuca\*\*\*\**

*Felipe Uribe Saavedra\*\*\*\*\**

---

\* Este artículo hace parte de la Tesis Doctoral de la autora principal titulada “Marketing proactivo en periodos de crisis y sus efectos en el desempeño empresarial”. El artículo se recibió el 18-06-13 y se aprobó el 06-11-13. Sugerencia de citación: Mesa, D.; Martínez, C.; Mas, M. y Uribe, F. (2013). Marketing en periodos de crisis: La influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 233-257.

\*\* PhD en Administración y Dirección de Empresas de la Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España, 2013; Maestría en Creación y gestión de empresas innovadoras y de base tecnológica, Universidad de Barcelona, España, 2011; Maestría en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España, 2010; Especialista en Alta Gerencia, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia, 2006; Comunicadora social periodista, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia, 2001. Profesora Auxiliar, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Hace parte del grupo de investigación Grupo de Estudios en Mercadeo. Correo electrónico: diamesco@gmail.com

\*\*\* Doctorado en Ingeniería Industrial, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España, 1993; Ingeniera Industrial, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España, 1987. Profesora Lectora de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC). Barcelona (Spain). Hace parte del grupo de investigación Planificación de la capacidad a largo plazo y diseño de la red de suministro. Correo electrónico: mmas@uic.es

\*\*\*\* Doctora en Organización y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España, 2009; Maestría en dirección Sistemas de Información, Grupo Altran, Centro de I+D, Barcelona, España, 2000; Administración y dirección de Empresas, Universidad de Navarra, Pamplona, España, 1999. Profesora ayudante de la Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España. Hace parte del grupo de investigación Planificación de la capacidad a largo plazo y diseño de la red de suministro. Correo electrónico: marta.mas-machuca@upc.edu

\*\*\*\*\* Candidato a doctor en Creación y Gestión de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España, 2013; Maestría en Marketing, distribución y consumo, Universidad de Barcelona, Barcelona, España, 2004; Maestría en Creación y Gestión de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España, 2010; Ingeniería administrativa, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia, 2002. Profesor auxiliar, Departamento de Mercadeo, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Hace parte del grupo de investigación Grupo de Estudios en Mercadeo. Correo electrónico: furibes@eafit.edu.co

## Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial

### RESUMEN

Este artículo analiza si una respuesta de marketing proactivo puede contribuir a resistir las crisis económicas. Se prueba una teoría que une el énfasis estratégico en marketing, la orientación al mercado y la orientación emprendedora como antecedentes de una respuesta contracíclica de marketing "proactivo", utilizando un modelo de ecuaciones estructurales con datos de empresas españolas. Los resultados revelan que apostar por un marketing proactivo permite mantener la ventaja competitiva y el valor de la empresa durante la crisis. Se encuentra una fuerte relación entre marketing proactivo y el desempeño, confirmando que la inversión en marketing representa una respuesta eficaz de las empresas en períodos de crisis, contradiciendo las prácticas habituales empresariales.

**Palabras clave:** Crisis económica, marketing proactivo, marketing estratégico.

**Clasificación JEL:** M10, M31.

---

## Marketing in times of crisis: the bearing proactive marketing has on business performance

### ABSTRACT

The fact whether a proactive market response could have a bearing on how to withstand an economic crisis is being examined in this paper. A theory linking a strategic emphasis on marketing, market orientation and entrepreneurial orientation is being put to the test as the background to a "proactive market" counter-cyclical response, on the basis of a structural equation model drawing on Spanish companies' data. Finding show that betting on a proactive market allows for a competitive advantage and the company value over the crisis period to be secured. A strong link between proactive marketing and performance is brought to light, thus bearing out the fact that an investment in marketing accounts for an effective response from companies in times of crisis, controverting usual business practices.

**Keywords:** Economic crisis, Proactive marketing, Strategic marketing.

**JEL classification:** M10, M31.

---

## Marketing em períodos de crise: A influência do marketing proativo no desempenho empresarial

### RESUMO

Neste artigo, analisa-se se uma resposta de marketing proativo pode contribuir para a resistência de crises econômicas. Prova-se uma teoria que une a ênfase estratégica em marketing, a orientação ao mercado e a orientação empreendedora como antecedentes de uma resposta contracíclica de marketing proativo, utilizando um modelo de equações estruturais com dados de empresas espanholas. Os resultados revelam que apostar em um marketing proativo permite manter a vantagem competitiva e o valor da empresa durante a crise. Constatase uma forte relação entre marketing proativo e o desempenho, o que confirma que o investimento em marketing representa uma resposta eficaz das empresas em períodos de crise, o que contradiz as práticas habituais empresariais.

**Palavras-chave:** crise econômica, marketing proativo, marketing estratégico, desempenho.

**Classificação JEL:** M10, M31.

## Introducción

Diversos aspectos del marketing cambian debido a las crisis, obligando a las empresas a entender el nuevo entorno, especialmente en aspectos como las expectativas y preferencias de los consumidores y la evolución de la competencia. Por lo tanto, las empresas requieren captar las condiciones del nuevo marketing e investigar más en este sentido para poder beneficiarse de las oportunidades emergentes (Apaydin, 2011). Este artículo es el resultado de una investigación que se centra en una estrategia de marketing proactivo en períodos de crisis, considerando el marketing proactivo como la respuesta estratégica de las empresas que ven la crisis como una oportunidad y desarrollan e implementan un programa de marketing para sacar provecho de la oportunidad percibida (Srinivasan *et al.*, 2005; Kunc y Bhandari, 2011).

Mientras que algunos de los estudios existentes enfatizan en las medidas generales que las empresas toman en una crisis económica y determinan la importancia de las estrategias para mejorar las cifras de ventas, hay una clara falta de investigación respecto a los cambios en la estrategia de marketing (Köksal y Özull, 2007). Por lo tanto, se busca un esfuerzo académico para colmar los vacíos en la comprensión de la adecuada elección y la eficacia relativa de la respuesta de marketing en crisis económicas, con el fin de generar ideas que puedan guiar a las empresas en su toma de decisiones durante la crisis (Srinivasan *et al.*, 2005), dado que se sabe relativamente poco sobre las condiciones bajo las cuales los directivos pueden llegar

a percibir las como oportunidad (Brockner y Hayes, 2008).

Ha sido escasa la investigación sobre las estrategias que pueden ayudar a las empresas a sobrevivir a una recesión, a salir adelante durante una recuperación con lento crecimiento y a estar listas para ganar cuando vuelvan los buenos tiempos (Gulati *et al.*, 2010), así como las motivaciones de los ajustes especiales implementados, las condiciones que permiten o limitan tales adaptaciones o el impacto en el desempeño (Shama, 1993; Cooke, 2002; Kitching *et al.*, 2009).

En este estudio se indagó sobre la respuesta estratégica de las empresas españolas en el actual período de crisis, contrastando la hipótesis general de que el marketing proactivo puede influenciar positivamente el desempeño de la empresa durante una crisis económica. Se comienza, entonces, con una visión general de la literatura actual sobre los efectos de las crisis económicas y financieras sobre países y empresas, y a continuación se desarrolla el marco conceptual y las hipótesis basadas en la teoría de recursos y capacidades; especialmente su vertiente de capacidades dinámicas. Posteriormente se presenta la metodología utilizada en la investigación. Haciendo uso de datos provenientes de 172 directores de marketing de empresas españolas, se utiliza un modelo de ecuaciones estructurales para probar empíricamente el modelo conceptual propuesto, que incluye las capacidades organizativas de énfasis estratégico en marketing, la orientación al mercado y la orientación emprendedora como antecedentes del marketing

proactivo, para luego analizar sus efectos en el desempeño empresarial. Se concluye con una discusión de los resultados observados, así como las implicaciones y líneas futuras de investigación.

## 1. Marco teórico e hipótesis

Investigaciones anteriores han conceptualizado y demostrado empíricamente que el entorno juega un papel importante en la adaptación empresarial impactando su desempeño. A tal punto, que diversos autores han sugerido que de forma proactiva, pueden manipular sus ambientes o crear nuevos entornos para lograr sus objetivos (Miller, 1987; Miller y Friesen, 1983; Bourgeois, 1984). Basándose en estos puntos de vista y sugiriendo que las empresas difieren tanto en la medida en que ven una crisis como una oportunidad y en su capacidad para desarrollar una respuesta de marketing para aprovechar la oportunidad percibida, Srinivasan *et al.* (2005) proponen el constructo de marketing proactivo.

Las crisis son un evento de alto impacto que afecta la viabilidad de las empresas e implica la necesidad de tomar decisiones rápidamente (Pearson y Clair, 1998); siendo un período de cambio inesperado y especialmente desfavorable en el entorno externo al que se ven enfrentadas las empresas (Vaaler y McNamara, 2004). Así, las crisis económicas y financieras actúan como un golpe repentino en el entorno, que afectan a casi todas las industrias, obligando a las organizaciones a cambiar sus objetivos estratégicos en la lucha por la supervivencia (Pollard y Hotho, 2006).

Las principales características de la crisis económica y financiera iniciada en 2007 son: la reducción del crédito disponible, la reducción en los precios, el aumento del consumo consciente, el incremento del desempleo, el enfoque hacia la rentabilidad dentro de las empresas, la reducción del valor de las acciones y el menor rendimiento de las inversiones (Stiglitz, 2009), así como una crisis de deuda soberana en los países de la zona Euro (FMI, 2012). De esta forma, esta crisis global es un factor incontrolable que afecta fuertemente el desempeño de la empresa (Kunc y Bhandari, 2011).

En el caso de España, la crisis económica y financiera internacional se ha caracterizado por recesión, alto desempleo y estancamiento económico, además de una fuerte crisis de deuda soberana que quebranta la confianza de los inversores en los mercados financieros internacionales en su economía (Banco de España, 2012).

Como se ha evidenciado a lo largo de la historia, las crisis son inevitables, por lo que las empresas no deberían ser sorprendidas por las contracciones económicas. Cuando los directivos fallan en la planificación y no reconocen este tipo de cambios, ponen en peligro las futuras perspectivas de sus empresas (O'Malley *et al.*, 2011). Asimismo, el desempeño empresarial es muy incierto debido a que se percibe un entorno amenazante (Wan y Yiu, 2009), que orienta la gestión hacia la eficiencia a partir de la reducción de costos, abandonando en algunos casos medidas no financieras –lealtad a largo plazo, satisfacción del cliente, innovación, etc.–, consideradas

como menos importantes cuando la supervivencia de la empresa puede verse comprometida (Kunc y Bhandari, 2011).

Si bien no se tienen fórmulas para que las empresas den las respuestas correctas en tal entorno, sí se ha evidenciado un compromiso con el desarrollo de estrategias para responder adecuadamente a este choque externo (Gunby, 2009). Navarro *et al.* (2010) argumentan que los directivos pueden prepararse para los ciclos de negocios con las estrategias adecuadas, por ejemplo, con decisiones de inversión anti-cíclicas que tienden a una mayor tasa de desempeño. Sin embargo, la respuesta estratégica de la empresa estará parcialmente determinada por el grado de percepción de los directivos frente a la crisis, ya sea como una amenaza o como una oportunidad (Latham y Braun, 2011), y también por el dilema que se presenta: recortar o invertir (Deans *et al.*, 2009).

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

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

Bajo esta premisa resulta indispensable considerar que el marketing siempre se ha visto como un gasto en las empresas, y sus resultados –además de ser difíciles de medir de forma explícita– tienden a evidenciarse en el largo plazo (Webster *et al.*, 2005; Clark *et al.*, 2006). De ahí, que el presupuesto destinado a esta área esté siempre sometido a presión, particularmente en momentos de crisis. Sin embargo es en estos períodos en los que las actividades de marketing son aun más importantes que en los tiempos de prosperidad y bonanza (Quelch, 2008; Grossberg, 2009), ya que las empresas que optan por hacer recortes tendrán que invertir más en el futuro con el fin de recuperarse de las pérdidas obtenidas (Rhodes y Stelter, 2009). En tiempos tan difíciles como las crisis, la demanda también está creciendo y cambiando (Mattsson, 2009), convirtiéndose en una oportunidad para las empresas que tienen fuertes recursos financieros y quieren seguir creciendo (Apaydin, 2011).

Sin embargo, es claro que el marketing es una función estratégica que mantiene un vínculo esencial entre el cliente y los diferentes procesos dentro de la empresa (Day, 1994). Esta

conexión entre la empresa y el cliente es aun más importante en épocas de crisis, cuando los comportamientos de compra, percepciones, preferencias y los hábitos de los consumidores están sujetos a cambios dramáticos, haciendo que las estrategias de marketing deban ser ajustadas (Shama, 1978; Ang *et al.*, 2000; Ang, 2001). Así, marketing concilia los temores de los consumidores, brindándoles comodidad y atendiendo sus necesidades de valor (Grossberg, 2009), consciente de que es necesario volver a alinear las ofertas de las empresas con el mercado cambiante (O'Malley *et al.*, 2011).

Algunos directivos de marketing buscan centrarse en el desarrollo de las capacidades dinámicas y en los procesos de aprendizaje más importantes en sus empresas, mientras que otros enfatizan en la creación de valor a través de las redes de relaciones. Entre tanto, diversos teóricos aconsejan un enfoque orientado al mercado, y otros propenden por ser cuidadosos en la segmentación del mercado y “resegmentar” a través de la innovación y el desarrollo del valor de la marca (Hunt, 2009). Para Apaydin (2011), los directores de marketing deberían ser conscientes de cómo aplicar los distintos métodos para desarrollar la estrategia en situaciones diferentes y comprender el proceso de la competencia en el mundo real.

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

ven, y otras fracasan en el proceso de adaptación a la crisis.

Las capacidades dinámicas se han abordado desde varias perspectivas teóricas. De manera particular este trabajo adopta el enfoque contingente, que las define como capacidades que permiten responder a los cambios producidos en el entorno (Eisenhardt y Martin, 2000; Cockburn *et al.*, 2000; Aragón-Correa y Sharma, 2003; Kotha *et al.*, 2001). Este enfoque indica que el ajuste de la empresa ante un contexto cambiante dependerá de la respuesta estratégica de la empresa. Se trata de capacidades surgidas de la implantación de estrategias proactivas que contribuyen a que la empresa se alinee con las transformaciones del contexto macro o micro en el que opera (Aragón-Correa y Sharma, 2003). Por lo tanto, las capacidades dinámicas responden a un esquema del tipo señales externas, desarrollando el proceso interpretación-respuesta-evaluación.

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

### ***1.1 Modelo conceptual e hipótesis***

Con base en la revisión de la literatura, en el trabajo de Srinivasan *et al.* (2005) y un estudio de casos múltiple desarrollado por los

autores donde se entrevistaron a profundidad seis directivos de marketing de empresas españolas (Mesa *et al.* 2012), se propone el modelo conceptual. En este modelo no se incluyen los constructos de recursos ociosos, ni la severidad de la recesión propuestos por Srinivasan *et al.* (2005), pues el estudio fue realizado en plena crisis económica en España. Sin embargo, se determinó interesante incluir el efecto del constructo de orientación al mercado, por lo que en el modelo propuesto se identifican los efectos del énfasis estratégico en marketing, la orientación al mercado y la orientación emprendedora como antecedentes de la respuesta proactiva de marketing en períodos de crisis, y el vínculo de esta respuesta con el desempeño de la empresa.

### **1.1.1. Énfasis estratégico en marketing**

Desde finales de la década de 1990, el marketing es considerado no como una función sino como un conjunto de valores y procesos que participan en la implementación de todas las funciones de la empresa, convirtiéndolo en tarea de todos y aumentando su influencia al interior de la organización (Greysen, 1997). Los resultados de un trabajo empírico realizado por Moorman y Rust (1999) muestran que la función de marketing contribuye a la percepción de desempeño financiero de la empresa, el desempeño de las relaciones con los clientes, y nuevas prestaciones del producto más allá de lo explicado por la orientación al mercado.

Las empresas con un énfasis estratégico en marketing están en una mejor posición para fortalecer su desempeño durante la crisis (O'Malley *et al.*, 2011), viéndose significati-

vamente menos afectadas y mejor equipadas para aprovechar las oportunidades presentadas (Pearce y Michael, 1997; Srinivasan *et al.*, 2005).

Los directivos de las distintas áreas valoran el proceso a través del cual las inversiones en marketing contribuyen a alcanzar un desempeño superior y proporcionan una ventaja competitiva (Ghemawat, 1993, 2010; Srinivasan *et al.*, 2005). En efecto, las empresas que tienen énfasis estratégico en marketing pueden creer que la mejor forma para garantizar su desempeño en medio de un entorno de crisis, es través de una respuesta ofensiva (Hoadley *et al.*, 2009), que permita capitalizar la percepción de la crisis como una oportunidad con verdaderos beneficios en el corto y largo plazo (Piercy *et al.*, 2010). Además, el marketing proactivo puede ser una forma para que las empresas transformen la adversidad de una crisis en una ventaja, percibiendo que tienen el control de la situación, de los resultados y continúen invirtiendo. Por lo tanto,

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

### **1.1.2. Orientación al mercado**

Una capacidad dinámica como la Orientación al mercado (OM), posibilita a las empresas integrar, construir y reconfigurar las competencias y adecuarlas a los cambios del mercado (Tece *et al.*, 1997), logrando un impacto positivo en el desempeño financiero de las empresas y sus nuevos productos (Day y Nedungadi, 1994; Deshpandé *et al.*, 1993;

Jaworski y Kohli, 1993; Kohli *et al.*, 1993; Narver y Slater, 1990).

Los presupuestos de marketing se reducen debido a un enfoque de corto plazo por parte de la alta dirección y la ausencia de una orientación al mercado, poniendo en peligro las futuras ventas y ganancias (O'Malley *et al.*, 2011). La orientación al mercado va más allá de la ejecución de un simple conjunto de actividades que se centran en la ventaja sostenible a largo plazo (Santos-Vijande *et al.*, 2005). Como resultado, las empresas orientadas al mercado tienen menos probabilidad de ser convencidas por los argumentos de reducción de costos tan presentes en períodos de crisis.

Una fuerte orientación al mercado se caracteriza por la disposición a ofrecer un valor superior, un alto grado de interacción con los clientes y la competencia (Slater y Narver, 1994), así como por una gran capacidad de aprendizaje sobre sus expectativas y necesidades, lo que permite un mejor desempeño en el largo plazo, especialmente en momentos en los que las preferencias de los clientes están cambiando constantemente (Kumar *et al.*, 2011). En suma, la crisis requiere de un programa de marketing agresivo y bien elaborado para contrarrestar el pesimismo atribuido a los tiempos difíciles (Piercy *et al.*, 2010).

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

tensa entre los involucrados en el proceso con el mercado externo (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2007), comportamientos considerados como el centro de las actividades orientadas al mercado.

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

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

### **1.1.3. Orientación emprendedora**

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

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



como los que se padecen durante una crisis económica, se necesita de la innovación para resistir los vientos de la destrucción creativa (Danneels, 2002; Schumpeter, 1950) y de proactividad, una capacidad que permite anticiparse y actuar ante los cambios del entorno para generar una ventaja competitiva (Covin y Slevin, 1989).

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

Estas empresas que perciben las crisis como oportunidades para invertir, innovar y expandirse hacia nuevos mercados con el fin de lograr o ampliar una ventaja competitiva durante estos períodos, e incluso en la post-crisis (Wan y Yiu, 2009; Kitching *et al.*, 2009), aumentan la cuota de mercado, expulsan a los competidores más débiles, y consolidan su posición de mercado (Sull, 2009). Por lo tanto se propone,

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

#### ***1.1.4. Relación entre marketing proactivo y desempeño empresarial***

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

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

La función principal de la estrategia de marketing es lograr una ventaja competitiva (Slater y Olson, 2000; El-Ansary, 2006), así que una respuesta de marketing proactivo en momentos de crisis puede proporcionar una ventaja competitiva, teniendo en cuenta que

otras empresas están enfocando su estrategia hacia los recortes y no invirtiendo (Quelch, 2009; Tellis y Tellis, 2009). Srinivasan *et al.* (2005) sugieren que estas empresas son diferentes porque disponen de un comportamiento estratégico de marketing proactivo, integrado por dos fases: la percepción de la crisis como una oportunidad y la respuesta ofensiva de marketing.

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

*H4. Cuanto mayor sea el marketing proactivo de una empresa en una crisis, mayor será su desempeño.*

## 2. Metodología

### 2.1. Datos

A través LinkedIn, la red social en Internet líder mundial de redes sociales profesionales, se invitó y añadió a directores de marketing españoles para ser parte de la red. Para dirigirse a las personas e invitarlas, se usaron los contactos personales, los contactos de segundo nivel y los grupos especializados en LinkedIn, tales como “Directivos de España”, “Marketing Executives de Barcelona” y “Directivos y Dirigentes”.

Un total de 490 contactos estuvieron relacionados con el perfil en su momento, lo que hizo posible comunicarse con las personas indicadas de manera directa a través de LinkedIn, evitando intermediarios. Se envió un mensaje en la red social indicando la existencia y el objetivo de la investigación académica. A través de la plataforma de encuestas web *Survey Monkey* se recogieron las respuestas, recibiendo un total de 258 (52% del total de los potenciales encuestados) en un período de 20 días, de las cuales 172 encuestas estaban completas, lo que significa una tasa de respuesta efectiva del 36%. Del total de observaciones, 61 fueron categorizadas como pertenecientes al sector manufactura (35%) y 111 al sector servicios (65%); 60 empresas son consideradas pequeñas (35%), 48 medianas (28%) y 64 grandes (37%) de acuerdo con el número de empleados. En la muestra, 143 empresas fueron fundadas antes del año 2007 (83.1%) y 29 (16.9%) lo fueron en el año 2007 o después.

## 2.2. Medidas y escalas de fiabilidad

Para la medición de los constructos se usaron escalas en formato Likert de siete puntos, donde los entrevistados valoraron según su opinión y teniendo en cuenta los extremos “Totalmente de acuerdo, totalmente en desacuerdo”, “Mucho mejor, mucho peor”, “Mucho, muy poco”. Las preguntas de la encuesta fueron realizadas en medio de un período de crisis, entre septiembre y octubre de 2011. Este enfoque temporal se presenta con el fin de asegurar que el modelo conceptual propuesto se pueda evaluar en relación con las actividades de marketing realizadas durante la crisis por empresas españolas, en lugar de las actividades que se llevaban a cabo antes o después de la crisis.

Para medir el constructo de énfasis estratégico en la marketing (ENFMKTG) se utilizó una escala de cuatro ítems de Srinivasan *et al.* (2005) ( $M = 5.34$ ), con el fin de diferenciar la estrategia de marketing establecida por la empresa. Para la orientación al mercado (OM) se utilizó una adaptación de la escala MKATOR de Narver y Slater (1990), que consta de tres sub-escalas que reflejan el comportamiento de los componentes de orientación al cliente ( $M = 5.64$ ), orientación a la competencia ( $M = 4.90$ ) y la coordinación inter-funcional ( $M = 4.91$ ). Para la orientación emprendedora (OE) se utilizó la escala Covin y Slevin (1989), que mide la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos en la empresa ( $M = 4.36$ ). El Marketing proactivo (PROACT) se midió utilizando una escala de nueve puntos propuesta por Srinivasan *et al.* (2005) ( $M = 4.96$ ). Tres

de los nueve ítems se refieren a la percepción de la crisis como una oportunidad y los otros seis se refieren a la respuesta ofensiva de marketing.

Para medir el desempeño de la empresa (DE), se adoptó el constructo propuesto por Hooley *et al.* (2005) que permite una medición más global de los resultados de la empresa a partir de valoraciones subjetivas de sus directivos. Este consiste en las sub-escalas de desempeño de clientes ( $M = 4.87$ ), que mide aspectos como los niveles de lealtad y satisfacción del cliente comparado con los competidores y con el año anterior; desempeño del mercado ( $M = 4.83$ ), que mide el volumen de ventas y la participación de mercado comparado con los competidores; y desempeño financiero ( $M = 4.71$ ), que mide los niveles de utilidades, los márgenes de utilidades y el ROI, comparado con los competidores.

Con el fin de ajustar los constructos utilizados, se realizó un análisis factorial exploratorio usando el software SPSS v.18. Antes de hacer el análisis se realizaron las pruebas de esfericidad de Bartlett y Keiser-Meyer-Olkin (KMO), las cuales sirven para identificar si un análisis factorial es apropiado (Hair *et al.*, 2010). En todos los casos la significación de la prueba de esfericidad de Bartlett fue de 0.000 y los estadísticos KMO fueron superiores a 0.7, por lo que se pudo seguir con el análisis. Mediante el método de máxima verosimilitud (*ML*) se excluyeron aquellas variables con pesos factoriales inferiores a 0.4, quedando al final constructos con mínimo del 60,46% de la variable explicada en un solo factor (anexo 1). En todos los constructos

menos en el de OE, se encontraron las mismas estructuras factoriales de las versiones originales.

Luego se calculó el alfa de Cronbach, que mide la consistencia interna de una escala, para cada constructo. Para los sub-constructos de orientación al mercado (OM) se obtuvieron los coeficientes de 0.918 para la orientación al cliente, 0.850 para la orientación a la competencia y 0.885 para la orientación interfuncional. Para el énfasis estratégico en marketing (ENFMKTG) se obtuvo un coeficiente de 0.837, para la orientación emprendedora (OE) de 0.758, para el marketing proactivo (PROACT) de 0.850 y para los sub-constructos de desempeño (DE), se obtuvieron valores de 0.873 para el desempeño de los clientes, 0.952 para el desempeño del mercado y 0.935 para el desempeño financiero. Un valor inferior a 0.70 muestra una baja consistencia interna de la escala (Peterson, 1994), siendo recomendable que lo exceda (Nunnally, 1967); por lo que los resultados pueden ser calificados como satisfactorios y cada constructo realmente mide lo que se desea.

Antes de probar las hipótesis a través del modelo de Ecuaciones Estructurales, se procedió a realizar el análisis de validez convergente y discriminante para cada constructo, con el fin de determinar que cada constructo mida lo que se desea que mida (validez convergente) y que sea diferente a los otros constructos (validez discriminante). Este análisis, sugerido por Hair *et al.* (2010), se realizó a partir de los indicadores de fiabilidad compuesta (*Composite reliability* - CR), la varianza media extraída (*Average variance extracted* - AVE), la máxima varianza com-

partida al cuadrado (*Maximum Shared squared variance* - MSV), y el promedio de la varianza compartida al cuadrado (*Average shared squared variance* - ASV). Los criterios sugeridos para evaluar la validez convergente son:  $CR > AVE$  y  $AVE > 0.5$ , y para la validez discriminante:  $MSV < AVE$  y  $ASV < AVE$ . En el anexo 2 se presentan los resultados, que indican que los seis constructos obtienen niveles satisfactorios de validez convergente y validez discriminante, lo que indica que los constructos que integran el modelo se miden de forma fiable y están bien discriminados.

### 3. Resultados

En este estudio se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales (*Structural equation modeling* - SEM), una combinación de análisis factorial y regresiones múltiples. Esta técnica es considerada como una importante herramienta metodológica tanto para académicos como para profesionales de diferentes áreas, en especial de marketing (Kline, 2004; Marcoulides y Schumacker, 1996), ya que permite analizar las relaciones entre las variables observadas y no observadas o constructos (Schreiber *et al.*, 2006). Mediante el uso del software AMOS v.18, se procesaron los datos mediante un modelo de ecuaciones estructurales.

Los indicadores de ajuste del modelo  $\chi^2/df$ , CFI (*Comparative fit index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*) y RMSEA (*Root mean square error of approximation*) para esta muestra están en los rangos considerados como satisfactorios (cuadro 1). Sin embargo, el valor obtenido en el índice GFI (*Goodness of fit*) dista del valor mínimo sugerido como acep-

table por Bentler y Bonett (1980) de 0.9, lo que sucede cuando existen un gran número de grados de libertad (477) en comparación con el tamaño de la muestra (172), pues el GFI tiende a tener un sesgo a la baja (Iacobucci, 2010; Barrett, 2007; Sharma *et al.*, 2005). Lo mismo sucede con el indicador SRMR (*Standardized root mean square residual*), cuyo valor de 0.21 dista del máximo sugerido, situación que se presenta cuando hay modelos con muestras pequeñas (menos de 200 observaciones) y con pocos grados de libertad (Hu y Bentler, 1999), siendo este el caso. En el cuadro 1 se muestran los resultados de los indicadores de ajuste utilizados para el modelo, lo que permite establecer que el ajuste del modelo propuesto es bueno, validando los resultados del análisis de ecuaciones estructurales desarrollado.

Las relaciones establecidas entre los constructos principales del modelo propuesto son positivas y significativas a un nivel de  $\alpha = 0.05$ . Así, el énfasis estratégico en marketing ( $\gamma = 0.629$ ), la orientación al mercado ( $\gamma = 0.400$ ) y la orientación emprendedora ( $\gamma = 0.309$ ) están relacionadas de forma positiva con el marketing proactivo. Finalmente, el

marketing proactivo está relacionado positivamente con el desempeño empresarial ( $\gamma = 0.440$ ). De igual forma los sub-constructos se relacionan de forma positiva y significativa con los constructos principales (gráfica 1).

En cuanto a la validación de las hipótesis del modelo propuesto, se confirman las hipótesis con un nivel de significancia de  $p < 0.001$ . La primera hipótesis se puede confirmar, demostrándose que existe un efecto positivo del énfasis en marketing sobre el marketing proactivo; de igual manera la segunda hipótesis, corroborando que una mayor orientación al mercado implica un mayor marketing proactivo, y la tercera hipótesis, que indica que a mayor orientación emprendedora habrá un mayor marketing proactivo en las empresas inmersas en una crisis económica. La cuarta hipótesis confirma el efecto positivo que tiene el marketing proactivo sobre el desempeño empresarial. El cuadro 2 presenta un resumen de los resultados obtenidos.

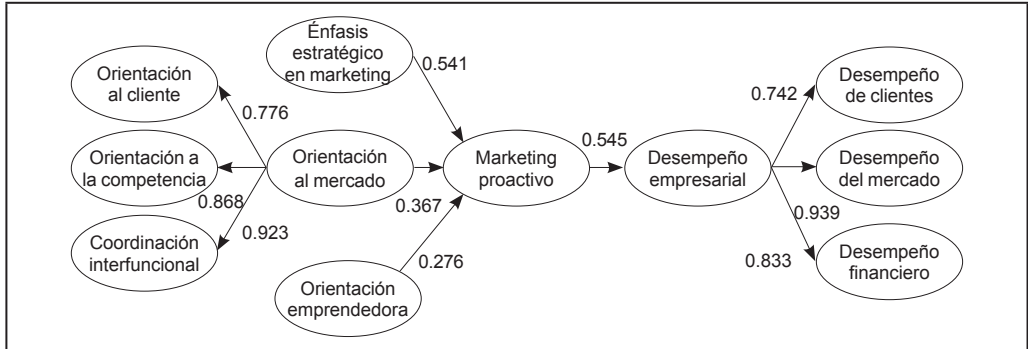
A partir de los estimados estandarizados de las relaciones presentes en el anexo 3, se puede establecer que es el énfasis estratégico en marketing ( $\beta = 0.541$ ) el constructo que más

**Cuadro 1. Índices de ajuste del modelo propuesto**

Índice de ajuste del modelo	Criterio para un ajuste aceptable	Valor índice
$\chi^2/df$	< 3.0 (Kline, 2005)	1.80
CFI	> 0.9 (Bentler y Bonett, 1980)	0.92
GFI	> 0.9 (Bentler y Bonett, 1980)	*0.77
TLI	> 0.9 (Hu y Bentler, 1999)	0.91
RMSEA	< 0.07 (Steiger, 2007)	0.006
SRMR	< 0.08 (Hu y Bentler, 1999)	*0.21

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

**Gráfica 1. Modelo de ecuaciones estructurales con coeficientes estandarizados**



Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 2. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales**

Relación		Est.	S.E.	P	Resultados de las hipótesis
Marketing Proactivo	← Énfasis en Marketing	0.629	0.101	***	H1 - Confirmada
Marketing Proactivo	← Orientación al Mercado	0.400	0.083	***	H2 - Confirmada
Marketing Proactivo	← Orientación Emprendedora	0.309	0.084	***	H3 - Confirmada
Desempeño Empresarial	← Marketing Proactivo	0.440	0.070	***	H4 - Confirmada

Notas: \*\*\*  $p < 0.001$ ; Est.: Estimado; S.E.: Error estándar.

Fuente: elaboración propia.

incide sobre el marketing proactivo, seguido por la orientación al mercado ( $\beta=0.367$ ) y la orientación emprendedora ( $\beta=0.276$ ).

### Conclusiones, limitaciones e implicaciones

Este estudio ha sido motivado por la necesidad de mejorar la comprensión sobre el rol del marketing durante la crisis económica y financiera que comenzó a finales del año 2007. A través de la experiencia de los directivos de marketing de empresas españolas, de diferentes sectores y tamaños, este artículo tuvo como objetivo analizar por qué algunas empresas invierten ofensivamente en marketing en una crisis y otras

no, y las implicaciones que estas actividades de marketing tienen en los resultados empresariales.

Se consideró el concepto de marketing proactivo evidenciando que las empresas que ven la crisis como una oportunidad y la aprovechan con potentes estrategias y actividades de marketing logran ventajas competitivas para sobrevivir a la turbulencia y salir fortalecidas. Un modelo conceptual que une el énfasis estratégico en marketing, la orientación al mercado y la orientación emprendedora con el marketing proactivo, y a su vez con el desempeño de la empresa, se probó empíricamente usando un modelo de ecuaciones estructurales.

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

Se ha pretendido hacer tres contribuciones importantes: en primer lugar, los presupuestos de marketing continúan siendo cíclicos en muchas empresas, caracterizándose por la inversión durante los tiempos de prosperidad y la reducción en períodos difíciles (Deleersnyder *et al.*, 2009), sin embargo los resultados de este trabajo demuestran que apostar por un marketing proactivo beneficia un comportamiento anti-cíclico, ayudando al mantenimiento de la ventaja competitiva y a aumentar el valor de la empresa en tiempos difíciles aprovechando sus oportunidades, respondiendo a los cambios en el comportamiento de los clientes y capturando más cuota de mercado. En definitiva, se muestra

la fuerte relación entre el marketing proactivo y el desempeño de la empresa, confirmando que la inversión en marketing estratégico representa la respuesta más eficaz de las empresas en crisis (Rhodes y Stelter, 2009; Grossberg, 2009; Kotler y Caslione, 2009; Deleersnyder *et al.*, 2009; DeDee y Vorhies, 1998; Köksal y Özgül, 2007).

Segundo, mientras que la literatura existente se centra en su mayoría en la inversión en publicidad (*v. gr.* Deleersnyder *et al.*, 2009; AliShah y Akbar, 2008; Köksal y Özgül, 2007; O'Malley *et al.*, 2011), en este artículo se ha considerado el impacto de algunas capacidades estratégicas necesarias para aprovechar las oportunidades de las crisis y salir fortalecidos de ellas a través de un rol de marketing generador de ventajas competitivas.

Este estudio se suma a la literatura de marketing proactivo. Con base en la teoría de capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997), se ha querido mostrar el marketing proactivo como una capacidad clave para gestionar los cambios en el entorno y sobrevivir a la turbulencia generada por la crisis.

Y en tercer lugar, la investigación empírica realizada permite identificar aspectos fundamentales a tener en cuenta para hacer un uso más eficaz de los presupuestos, sin importar el tamaño de la empresa o del propio presupuesto, lo que permite no sólo un éxito a corto plazo, sino una demostración de la tendencia a largo plazo. Hay consenso en que las crisis suelen representar un período de consolidación a nivel de la industria (Rumelt, 2009), así que las empresas que mejoran su posición en el mercado, a partir

del desarrollo de una estrategia de marketing proactivo durante la crisis, estarán mejor posicionadas debido a un desempeño empresarial superior, una vez que se inicie la recuperación.

### ***Implicaciones para la academia y la práctica***

A pesar de los graves efectos de la crisis en el desempeño de las empresas, existe muy poca investigación al respecto (Srinivasan *et al.*, 2005; O'Malley *et al.*, 2011), este análisis ofrece un enfoque sistemático basado en la teoría y en la investigación empírica, a través de un comportamiento estratégico como el marketing proactivo.

La evidencia examinada en este documento también se debe considerar en el contexto del debate actual frente a la contribución de marketing en la empresa (Verhoef y Lee-flang, 2009), dado que de la comprensión de su impacto estratégico dependerá el mantenimiento de la inversión y la capacidad para aprovechar las oportunidades que surgen en períodos de crisis. Este estudio empírico, realizado en plena crisis económica, se suma al entendimiento de la acción de marketing en el desempeño de la empresa durante estos períodos de turbulencia.

Si bien en este trabajo se consideró el constructo de marketing proactivo y sus antecedentes (capacidades organizativas) en el contexto de una crisis económica y financiera, también podría ser de utilidad investigar su aplicabilidad en otros entornos complejos -hostiles en los que se vea involucrada la empresa, ya sea cambios tecnológicos, desarro-

llo de nuevos productos o servicios, e incluso una transformación drástica en la estructura organizativa de la empresa.

Nuestros resultados son alentadores para las empresas que deciden apostar por intensificar las actividades de marketing en la crisis, evidenciando una relación positiva de marketing proactivo con el desempeño de la empresa. Para la mayoría de los financieros el marketing es un gasto y no incluyen sus activos en la valoración de la empresa (Doyle, 2000), de ahí que los directores de marketing se enfrenten a fuertes presiones para recortar sus presupuestos, máxime cuando se trata de períodos de crisis. Los resultados de este estudio deberían reforzar los argumentos de los directores y otros integrantes al interior de la organización, que defienden la intensificación de las acciones de marketing, en especial en aquellas empresas en las que exista un énfasis estratégico en marketing, orientación al mercado y una orientación emprendedora; para quienes nuestros resultados pueden ser más atractivos.

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



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

Este estudio pretende aportar desde el punto de vista teórico conceptos valiosos en el ámbito académico, así como evidencia empírica. Sin embargo, es importante reconocer algunas de sus limitaciones.

El estudio es de corte transversal, por lo tanto resulta complejo generalizar sobre las relaciones causa-efecto del modelo. Los resultados deben ser sólo de carácter exploratorio ya que un estudio de estas características no puede captar adecuadamente un fenómeno de tipo longitudinal, como la supervivencia empresarial. En el futuro, un estudio de seguimiento al final de la crisis podría ayudar en la validación de los hallazgos, asimismo un estudio de corte longitudinal permitirá observar si el marketing proactivo tiene efectos en el desempeño de la empresa antes y después de una crisis o de un período de alta turbulencia ya sea interna o externa a la empresa.

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

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

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

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

En efecto, se reconocen diferentes sesgos de métodos que influyen el proceso de respuesta en la investigación sobre el comportamiento organizacional (Podsakoff *et al.*, 2003; Meade *et al.*, 2007). Una mezcla de medidas subjetivas y objetivas en la encuesta, puede contribuir a eliminar los efectos de las posibles fuentes de sesgo de método común, tales como el motivo de consistencia (la tendencia de los encuestados a tratar de mantener la coherencia en sus respuestas a preguntas similares o de organizar la información de manera consistente (Johns, 1994; Schmitt, 1994) o el efecto de consistencia (Salancik y Pfeffer, 1977) que puede ser par-

ticularmente problemático en aquellas situaciones en las que se pide a los entrevistados responder a preguntas relacionadas con sus actitudes, percepciones y/o comportamientos pasados, como es el caso de este trabajo.

Finalmente, otra limitación metodológica tiene que ver con el tamaño de la muestra, pues tanto el análisis factoriales como los modelos de ecuaciones estructurales no suelen funcionar de la mejor manera con menos de 200 observaciones (Hu y Bentler, 1999). Adicionalmente no se contemplaron variables que puedan moderar las relaciones propuestas, por lo que en futuros trabajos se debería contemplar el efecto de variables como el sector, el tamaño y la edad de las empresas.

## Referencias

- Ali Shah, S. and Akbar, S. (2008). Value relevance of advertising expenditure: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 10 (4), 301-325.
- Ang, S. H. (2001). Crisis marketing: a comparison across economic scenarios. *International Business Review*, 10 (3), 263-284.
- Ang, S., Leong, S. and Kotler, P. (2000). The Asian apocalypse: Crisis marketing for consumer and businesses. *Long Range Planning*, 33 (1), 97-119.
- Apaydin, F. (2011). Changes in marketing strategies and performance outcomes of Turkish firms in 2008 global economic recession. *International Business Research*, 4 (4), 104-114.
- Aragon-Correa, J. A. and Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28 (1), 71-88.
- Banco de España (2012). Informe trimestral de la economía española, segundo trimestre. *Boletín Económico*. Recuperado de <http://www.bde.es>
- Barrett, P. (2007). Structural equation modeling: Adjudging model fit. *Personality and Individual Differences*, 42 (5), 815-824.
- Bentler, P. and Bonett, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88 (3), 588-606.
- Betts, S. (2009). Survive, thrive, and drive: Small business strategies for the economic downturn. *Academy of Entrepreneurship*, 15 (1), 1-13.
- Bourgeois III, L. (1984). Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*, 9 (4), 586-596.
- Brockner, J. and Hayes, E. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 94-115.
- Clark, B., Abela, A. and Ambler, T. (2006). Behind the wheel. *Marketing Management*, 15 (3), 18-23.
- Cockburn, I., Henderson, R. and Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1123-1145.
- Cooke, H. (2002). Survival strategies for corporate real estate in uncertain times. *Journal of Corporate Real Estate*, 4 (4), 365-374.
- Covin, J. and Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75-87.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1095-1121.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (11), 37-52.

- Day, G. S. and Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *The Journal of Marketing*, 58 (2), 31-44.
- Deans, G., Kansal, C. and Mehlretter, S. (2009). Making a key decision in a downturn: Go on the offensive or be defensive? *Ivey Business Journal Online*. Recuperado de [http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID%BC810](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID%BC810)
- DeDee, K. and Vorhies, D. (1998). Retrenchment activities of small firms during economic downturn: An empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 36 (3), 46-61.
- Deleersnyder, B., Dekimpe, M., Steenkamp, J. and Leeflang, P. S. (2009). The role of national culture in advertising's sensitivity to business cycles: An investigation across continents. *Journal of Marketing Research*, 46 (5), 623-636.
- Deshpandé, R., Farley, J. and Webster Jr. F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis. *The Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Dobbs, R., Karakolev, T. and Malige, F. (2002). Learning to love recessions. *McKinsey Quarterly*, 2 (Special edition), 6-9.
- Doyle, P. (2000). Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8 (4), 299-311.
- Eisendhardt, K. and Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1122.
- El-Ansary, A. (2006). Marketing strategy: Taxonomy and frameworks. *European Business Review*, 18 (4), 266-293.
- FMI (2012). *Informe de perspectivas mundiales*. Recuperado de: <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- Ghemawat, P. (1993). The risk of not investing in a recession. *Sloan Management Review*, 34, 51-58.
- Ghemawat, P. (2010). Finding your strategy in the new landscape. *Harvard Business Review*, 88 (3), 54-60.
- Greyser, S. A. (1997). Janus and marketing: The past, present, and prospective future of marketing. In D. R. Lehmann and K. Jocz (Eds.), *Reflections on the futures of marketing* (pp. 3-14). Cambridge: Marketing Science Institute.
- Grossberg, A. (2009). Marketing in the great recession: An executive guide. *Strategy & Leadership*, 37 (3), 4-8.
- Gulati, R., Nohria, N. and Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard Business Review*, 88 (3), 62-69.
- Gunby, N. W. Jr. (2009). Firm performance and complementary strategy development processes. *Management Decision*, 47 (5), 806-818.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hoadley, E., Laughton, B., Purcell, J., Rodgers, T. and Ruleman, A. (2009). Resource management: Guidelines for managing in a crisis. *Journal of Business y Economics Research*, 7 (8), 79-84.
- Hooley, G., Gordon E., Greenley, G., Cadogan, J. and Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58 (1), 18-27.
- Hu, L. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hughes, M., Hughes, P. and Morgan, R. E. (2007). Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance. *British Journal of Management*, 18 (4), 359-375.
- Hughes, M. and Morgan, R. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orienta-

- tion and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36 (5), 651-661.
- Hunt, S. (2009). Competitive advantage strategies in times of adversity. *Journal of Customer Behaviour*, 8 (2), 137-151.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20 (1), 90-98.
- Jaworski, B. and Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Johns, G. (1994). How often were you absent? A review of the use of self-reported absence data. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 574-591.
- Kitching, J., Blackburn, R., Smallbone, D. and Dixon, S. (2009). *Business strategies and performance during difficult economic conditions*. Department of Business Innovation and Skills (BIS). Recuperado de <http://britishdesigninnovation.org>
- Kline, R. (2004). *Principles and practice of structural equation modeling* (2a Ed.). New York: Guilford.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. and Kumar, A. (1993). Markor: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (Nov.), 467-477.
- Köksal, M. and Özgül, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (4), 326-342.
- Kotha, S., Rindova, V. P. and Rothaermel, F. T. (2001). Assets and actions: Firm-specific factors in the internationalization of US Internet firms. *Journal of International Business Studies*, 769-791.
- Kotler, P. and Caslione, J. (2009). How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of Customer Behaviour*, 8 (2), 187-191.
- Kraus, S., CoenRigtering, J., Hughes, M. and Osman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6 (2), 161-182.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. and Leone, R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75 (1), 16-30.
- Kunc, M. and Bhandari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*, 49 (8), 1343-1353.
- Latham, S. and Braun, M. (2011). Economic recessions, strategy, and performance: A synthesis. *Journal of Strategy and Management*, 4 (2), 96-115.
- Lumpkin, G. and Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- Lumpkin, G. and 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 (5), 429-451.
- Marcoulides, G. A. and Schumacker, R. E. (Eds.). (1996). *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques*. Mahwah: Erlbaum.
- Mattsson, L. G. (2009). Market orientation and resource adjustments during economic recession - a business network perspective. *Journal of Customer Behaviour*, 8 (2), 153-162.
- Meade, A. W., Watson, A. M. and Kroustalis, C. M. (2007). *Assessing common methods bias in organizational research*. In 22nd annual meeting of the society for industrial and organizational psychology. New York.

- Mesa, D., Martínez, C. and Mas, M. (2012). "From crisis to opportunity: the role of proactive marketing. A case study". 45th Conference AM, Academy of Marketing. Southampton, England, 62.
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 55-76.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Moorman, C. and Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Nandakumar, M., Ghobadian, A. and O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. *Management Decision*, 48 (6), 907-939.
- Narver, J. and Slater, S. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Navarro, P., Bromiley, P. and Sottile, P. (2010). Business cycle management and firm performance: Tying the empirical knot. *Journal of Strategy and Management*, 3 (1), 50-71.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Malley, L., Story, V. and O'Sullivan, V. (2011). Marketing in a recession: retrench or invest? *Journal of Strategic Marketing*, 19 (3), 285-310.
- Pearce, J. and Michael, S. (1997). Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant. *Journal of Business Venturing*, 12 (4), 301-314.
- Pearson, C. and Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23 (1), 59-76.
- Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21 (2), 381-391.
- Picard, R. and Rimmer, T. (1999). Weathering a recession: Effects of size and diversification on newspaper companies. *Journal of Media Economics*, 12 (1), 1-18.
- Piercy, N., Cravens, D. and Lane, N. (2010). Marketing out of the recession: recovery is coming, but things will never be the same again. *Marketing Review*, 10 (1), 3-23.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. and Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Pollard, D. and Hotho, S. (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 44 (6), 721-736.
- Quelch, J. (2008). Marketing your way through a recession. *Harvard Business School Blog*. Recuperado de <http://hbswk.hbs.edu/item/5878.html>
- Quelch, J. (2009). Improving market research in a recession. *Harvard Business School Working Knowledge*. Recuperado de <http://hbswk.hbs.edu/item/6183.html>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. and Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3 (3), 761-787.
- Rhodes, D. and Stelter, D. (2009). Seize advantage in a downturn. *Harvard Business Review*, 87 (2), 49-59.
- Roberts, K. (2003). What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery? *Strategy & Leadership*, 31 (4), 31-39.
- Rosier, E. (2011). Marketing strategy in a turbulent environment. *Journal of Strategic Marketing*, 19 (5), 413-419.
- Rumelt, R. (2009). Strategy in a structural break. *McKinsey Quarterly*, 1, 35-42.

- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1977). An examination of the need satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Santos-Vijande, M., Sanzo-Pérez, M., Álvarez-González, L. and Vázquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: Interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, 34 (3), 187-202.
- Schmitt, N. (1994). Method bias: The importance of theory and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 393-398.
- Schreiber, J., Nora, A., Stage, F., Barlow, E. and King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99 (6), 323-338.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy* (3<sup>ed.</sup>). New York: Harper and Row.
- Shama, A. (1978). Management and consumers in an era of stagflation. *Journal of Marketing*, 42 (3), 43-52.
- Shama, A. (1993). Marketing strategies during recession: A comparison of small and large firms. *Journal of Small Business Management*, 31 (3), 62-72.
- Sharma, A., Mukherjee, S., Kumar, A. and Dillon, W. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58 (7), 935-943.
- Slater, S. and Narver, J. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, 58 (1), 46-55.
- Slater, S. and Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Slater, S. and Olson, E. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21 (8), 813-829.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A. and Lilien, G. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, 22 (2), 109-125.
- Steiger, J. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42 (5), 893-898.
- Stiglitz, J. (2009). The current economic crisis and lessons for economic theory. *Eastern Economic Journal*, 35 (3), 281-296.
- Sull, D. (2009). *The upside of turbulence: Seizing opportunity in an uncertain world*. New York: Harper Business.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tellis, G. and Tellis, K. (2009). Research on advertising in a recession. *Journal of Advertising Research*, 49 (3), 304-327.
- Vaaler, P. and McNamara, G. (2004). Crisis and competition in expert organizational decision making: Credit-rating agencies and their response to turbulence in emerging economies. *Organization Design*, 15 (6), 687-703.
- Verhoef, P. and Leeflang, P. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73 (2), 14-37.

- Wan, W. and Yiu, D. (2009). From crisis to opportunity: Environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (7), 791-801.
- Webster, F. E. Jr., Malter, A. and Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*, 46 (4), 35-43.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configuration approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71-91.
- Wong, E. (2009). Marketing helps Del Monte thrive during the recession. *Brandweek*, 50 (41), 58.

## ANEXOS

### Anexo 1. Resultado de la prueba KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y porcentaje de la varianza extraída para cada constructo con el análisis factorial

Constructo	KMO	Varianza extraída
Énfasis en marketing	0.76	67.24
Orientación al cliente	0.89	71.97
Orientación a la competencia	0.79	69.00
Coordinación interfuncional	0.81	74.62
Marketing proactivo	0.88	60.46
Orientación emprendedora	0.76	61.28
Desempeño de los clientes	0.73	80.21
Desempeño del mercado	0.77	91.30
Desempeño financiero	0.73	88.58

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 2. Validez convergente y discriminante de los constructos

Constructo	CR	AVE	MSV	ASV	Fiabilidad	Validez convergente		Validez discriminante	
					*	**	***	****	*****
Énfasis en marketing	0.86	0.66	0.52	0.29	✓	✓	✓	✓	✓
Orientación a los clientes	0.92	0.71	0.51	0.32	✓	✓	✓	✓	✓
Orientación a la competencia	0.85	0.66	0.65	0.36	✓	✓	✓	✓	✓
Coordinación interfuncional	0.89	0.67	0.65	0.34	✓	✓	✓	✓	✓
Marketing proactivo	0.91	0.64	0.52	0.34	✓	✓	✓	✓	✓
Orientación emprendedora	0.78	0.55	0.52	0.25	✓	✓	✓	✓	✓
Desempeño de los clientes	0.88	0.71	0.51	0.25	✓	✓	✓	✓	✓
Desempeño del mercado	0.95	0.87	0.65	0.27	✓	✓	✓	✓	✓
Desempeño financiero	0.94	0.83	0.65	0.24	✓	✓	✓	✓	✓

Criterios: \* CR>0.7; \*\* CR>AVE; \*\*\* AVE > 0.5; \*\*\*\* MSV< AVE; \*\*\*\*\* ASV< AVE. ✓: Cumple el criterio.

Fuente: elaboración propia.



**Anexo 3. Estimados estandarizados del modelo de ecuaciones estructurales**

Relación			Estimado estándar
Marketing proactivo	←	Orientación al mercado	0.367
Marketing proactivo	←	Orientación emprendedora	0.276
Marketing proactivo	←	Énfasis en marketing	0.541
Desempeño empresarial	←	Marketing proactivo	0.545
Orientación a los clientes	←	Orientación al mercado	0.776
Orientación a la competencia	←	Orientación al mercado	0.868
Coordinación interfuncional	←	Orientación al mercado	0.923
Desempeño de los clientes	←	Desempeño empresarial	0.742
Desempeño del mercado	←	Desempeño empresarial	0.939
Desempeño financiero	←	Desempeño empresarial	0.833

Fuente: elaboración propia.

