

**EL MARKETING INTERNO COMO IMPULSOR DE LAS HABILIDADES COMERCIALES DE LAS PYME ESPAÑOLAS: EFECTOS EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**

**M<sup>a</sup> LETICIA SANTOS VIJANDE  
M<sup>a</sup> JOSÉ SANZO PÉREZ  
NURIA GARCÍA RODRÍGUEZ  
JUAN A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ**

**FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS**  
DOCUMENTO DE TRABAJO  
Nº 386/2008

De conformidad con la base quinta de la convocatoria del Programa de Estímulo a la Investigación, este trabajo ha sido sometido a evaluación externa anónima de especialistas cualificados a fin de contrastar su nivel técnico.

ISSN: 1988-8767

La serie **DOCUMENTOS DE TRABAJO** incluye avances y resultados de investigaciones dentro de los programas de la Fundación de las Cajas de Ahorros.  
Las opiniones son responsabilidad de los autores.

# **EL MARKETING INTERNO COMO IMPULSOR DE LAS HABILIDADES COMERCIALES DE LAS PYME ESPAÑOLAS: EFECTOS EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**

**M<sup>a</sup> Leticia SANTOS VIJANDE**

**M<sup>a</sup> José SANZO PÉREZ**

**Nuria GARCÍA RODRÍGUEZ**

**Juan A. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ**

**UNIVERSIDAD DE OVIEDO**

Datos de contacto:

**M<sup>a</sup> Leticia SANTOS VIJANDE**

Universidad de Oviedo  
Departamento de Administración de Empresas  
Avenida del Cristo, s/n 33071, Oviedo, España  
Teléfono: 985 10 28 23  
[lsantos@uniovi.es](mailto:lsantos@uniovi.es)

# **EL MARKETING INTERNO COMO IMPULSOR DE LAS HABILIDADES COMERCIALES DE LAS PYME ESPAÑOLAS: EFECTOS EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**

## **RESUMEN**

Este estudio analiza el origen de las “capacidades de marketing” y evalúa sus efectos sobre diferentes tipos de resultados organizativos en las pequeñas y medianas empresas (Pyme). El trabajo propone que la gestión de los recursos humanos de las organizaciones como clientes internos, o estrategia de marketing interno (MI), permite motivar efectivamente a los trabajadores para conseguir el desarrollo de habilidades comerciales coordinadas, las cuales resultan imprescindibles en los contextos competitivos actuales. A partir de una encuesta realizada a nivel nacional entre Pyme, se aportan evidencias empíricas referidas a las empresas que constituyen el núcleo principal de nuestro tejido empresarial. Los resultados indican que el marketing interno influye directa y positivamente sobre el desarrollo de capacidades de marketing tanto estratégicas como operativas. Estas capacidades ejercen un efecto positivo y directo sobre resultados intermedios relacionados con la mayor satisfacción y lealtad de los clientes, los cuales, a su vez, permiten alcanzar mejores resultados empresariales en términos de ventas, beneficios y cuota de mercado. El estudio también permite contribuir a las escasas evidencias empíricas sobre los efectos del MI en este último tipo de indicadores, confirmando su efecto positivo y significativo.

## **PALABRAS CLAVE**

*Capacidades de marketing, marketing interno, resultados de los clientes, resultados empresariales, PYME*

## **CÓDIGOS JEL**

M0 General; M1 Administración de Empresas ; M2 Economía de Empresas; M3 Marketing

## **ABSTRACT**

This research analyzes, within a sample of small and medium enterprises, the organizational antecedents of marketing capabilities and their impact on business performance. The management of human resources as internal organizational clients, namely the internal marketing (IM) strategy, is considered a key determinant to influence employees so that they are motivated to effectively implement a coordinated set of commercial abilities crucial to firms' competitiveness. Results indicate that there is a significant and positive relationship between IM and the development of both strategic and operative marketing capabilities. These exert a significant and positive effect on the satisfaction and loyalty of the organizations' clients, which ultimately allows a better performance in terms of sales, benefits and market share. This research also allows contributing to the scarce empirical evidence on the direct impact of IM strategies in firms' performance, which is shown to be positive and significantly related to the latter.

# EL MARKETING INTERNO COMO IMPULSOR DE LAS HABILIDADES COMERCIALES DE LAS PYME ESPAÑOLAS: EFECTOS EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES<sup>1</sup>

## 1. Introducción

El estudio de las capacidades de marketing es objeto de interés creciente en la literatura especializada (Weerawardena, 2003; Tsai y Shih, 2004; Mazaira *et al.*, 2005; Vorhies y Morgan, 2005). El atractivo de este campo de investigación reside en que, de acuerdo con la Teoría de Recursos (Resource Based View of the Firm), las capacidades distintivas de las organizaciones son las que sustentan el logro de posiciones de ventaja competitiva, las cuales, finalmente, se traducen en la mejora de los resultados empresariales. En consecuencia, y con el ánimo de contribuir a la comprensión de cómo interviene el marketing en la competitividad empresarial, la investigación en esta materia se está desarrollando fundamentalmente en tres direcciones: a) identificación de las capacidades propias del ámbito del marketing con las que cuentan las organizaciones, así como de los criterios más adecuados para proceder a su clasificación; b) análisis empírico del vínculo entre las capacidades de marketing y diversos indicadores de resultados (financieros, creación de valor, relaciones en el canal...); y c) estudio de los antecedentes de las capacidades de marketing, es decir, de las variables que impulsan su desarrollo en las organizaciones. Este último análisis se ha circunscrito hasta la fecha a la consideración de la orientación al mercado como el determinante esencial de las capacidades de marketing (Tsai y Shih, 2004; Mazaira *et al.*, 2005).

En este trabajo se introduce un nuevo agente entre los factores que pueden favorecer la creación de capacidades vinculadas a la función comercial. En concreto, se analiza en qué medida la gestión de los recursos humanos desde un enfoque de marketing (*marketing interno*) contribuye al desarrollo de capacidades comerciales. El marketing interno (MI) se considera cada vez más trascendental en la teoría y aplicación práctica del concepto marketing pero los estudios empíricos dedicados a su análisis son escasos (Lings, 2004; Gounaris, 2005). Así, en este trabajo también se elabora una escala para la medición del grado de MI de las organizaciones diseñada específicamente de acuerdo con las características de la población analizada. Otra de las novedades de la investigación, respecto a trabajos precedentes, consiste en considerar entre las consecuencias de las capacidades de marketing dos categorías de resultados diferenciadas: los resultados empresariales (de mercado, financieros) y los denominados “resultados de clientes” (grado de satisfacción, lealtad, valor añadido, imagen...). Estos últimos se analizan como una variable mediadora pura en el efecto que ejercen las capacidades de marketing en los resultados

---

<sup>1</sup> Este trabajo ha sido posible gracias a la financiación proporcionada por el Ministerio de Educación y Ciencia, dentro de su Plan Nacional de I+D+I (2004-2007), al proyecto titulado “*La Orientación al Aprendizaje de las Pequeñas y Medianas Empresas y su Impacto en el Conocimiento del Mercado y en el Desarrollo de la Estrategia Comercial.*”

empresariales. De este modo, se trata de profundizar en los mecanismos mediante los cuales dichas capacidades participan en el logro de posiciones de ventaja.

La investigación se lleva a cabo a partir de una muestra nacional de Pyme. Este tipo de organizaciones, que juegan un papel esencial en la economía española (MICYT, 2005), necesitan más que nunca contar con ventajas competitivas que consoliden su posición y les permitan adaptarse a los nuevos escenarios. Así, su gestión se enfrenta actualmente a nuevos retos derivados de la globalización, el incremento de la competencia, la mejora de los flujos de información y la rapidez de difusión de los adelantos tecnológicos, que no sólo originan cambios constantes en los mercados sino que también conllevan la permanente necesidad de contar con nuevas y mejores habilidades comerciales. Por tanto, resulta especialmente necesario analizar los posibles antecedentes de las capacidades de marketing en las Pyme para poder, mediante el impulso de las bases comerciales de su posición de ventaja sostenible, favorecer su mayor estabilidad y solidez.

Para alcanzar los objetivos planteados el trabajo se estructura como sigue. En primer lugar se analiza el concepto de capacidad organizativa, los tipos de capacidades organizativas que se identifican en el ámbito del marketing y las evidencias acerca de cuáles son sus efectos en los resultados empresariales. Seguidamente se estudia el concepto de marketing interno y su papel como antecedente de las capacidades de marketing. Las secciones anteriores incluyen la descripción de las hipótesis de la investigación por lo que, en tercer lugar, se describe el ámbito de estudio y las medidas empleadas para evaluar los conceptos analizados. A continuación, se plantea la validación y fiabilización de las escalas junto con la contrastación del modelo conceptual propuesto, todo ello mediante sistemas de ecuaciones estructurales. Finalmente se analizan los resultados de la investigación, las principales implicaciones empresariales que se derivan del estudio y las limitaciones que afectan a la adecuada interpretación y generalización de los resultados.

## **2. Las capacidades de marketing**

La definición exacta de qué entendemos por capacidades de marketing no es una cuestión menor. Como prueba de este hecho podemos referirnos al reciente debate académico desarrollado en las páginas del *Journal of Business Research* entre Gibbert *et al.* (2006) y Fahy *et al.* (2006) en relación a este término. Por tanto, creemos oportuno revisar brevemente los planteamientos de la Teoría de Recursos para llegar a una delimitación precisa del concepto que nos ocupa.

## ***2.1. Las capacidades organizativas como origen de la ventaja competitiva: la Teoría de Recursos***

El origen de la ventaja competitiva se ha explicado, fundamentalmente, desde dos perspectivas: la teoría de las Fuerzas Competitivas y la Teoría de Recursos.

De acuerdo con la teoría sobre Fuerzas Competitivas desarrollada por Porter (1982, 1987), cada industria posee una serie de atributos, representados por las fuerzas competitivas -barreras de entrada, amenaza de productos sustitutivos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad-, que son los que determinan el potencial de beneficio del mercado. Así, la ventaja competitiva viene determinada más por las características de la industria que por las características y habilidades que posee la empresa. Es decir, las características estructurales del mercado son las que dificultan la competencia y aseguran la sostenibilidad de la ventaja competitiva una vez obtenida.

Sin embargo, la Teoría de Recursos adopta una perspectiva interna para explicar la obtención de resultados superiores a los de la competencia. De acuerdo con esta Teoría son los recursos únicos y difíciles de imitar de las organizaciones los que constituyen sus fuentes de ventaja competitiva o de resultados por encima de la media (Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Rumelt *et al.*, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993) Es decir, la Teoría de Recursos parte de la premisa de que la heterogeneidad e imperfecta movilidad de los recursos entre empresas es la que justifica el logro de posiciones de ventaja en el mercado. Así, los recursos pueden definirse con carácter general como *inputs* o *factores* de diferente naturaleza, tanto humana, como física, financiera o intangible (Mahoney y Pandian, 1992), disponibles y/o controlables por las empresas y a través de los cuales desempeñan sus actividades y tareas (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1996).

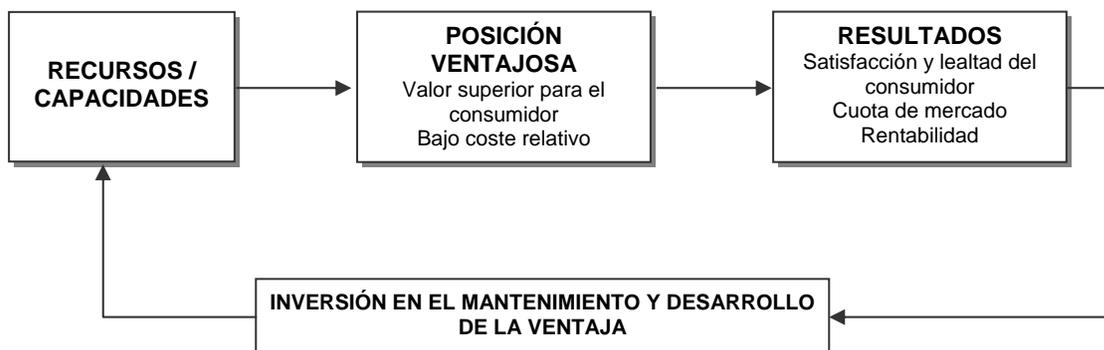
Sin embargo, paulatinamente se ha llegado a la conclusión de que los recursos por sí solos difícilmente pueden constituir una base competitiva distintiva para las empresas. Es necesario que trabajen de forma coordinada y en equipo al objeto de lograr rendimientos superiores de las actividades y tareas. A la *habilidad* para coordinar y hacer trabajar en equipo los recursos es lo que se denomina “capacidad”, la cual se caracteriza por su naturaleza intangible (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991, 1996).

Por tanto, las *capacidades* representan un conjunto complejo de *habilidades* para hacer bien y ejecutar sistemáticamente una actividad gracias al trabajo conjunto de una serie de recursos. Las *capacidades* se *acumulan a lo largo del tiempo*, se *ejercitan* en los procesos organizativos, y se basan en *desarrollar e intercambiar información a través del capital humano de la empresa* para poder combinar de modo eficiente los recursos de los que se dispone.

En consecuencia, una capacidad se puede concluir que está representada por los *conocimientos*, *experiencia* y *habilidades* necesarios para desarrollar una tarea o actividad, y que implica *patrones complejos de coordinación y cooperación* entre los *individuos* y los recursos<sup>2</sup> (Grant, 1996; Schulze, 1994).

El concepto de *capacidad* introduce una perspectiva dinámica en la Teoría de Recursos y nos recuerda que la sostenibilidad de una posición de ventaja sostenible exige mejorar permanentemente la posición de recursos y capacidades de la empresa. Siguiendo este enfoque, se puede adaptar el esquema inicialmente propuesto por Day y Wensley (1988) en el que se observa cómo la posición de ventaja de las empresas nace de sus recursos y capacidades, los cuales son, a su vez, fruto de las inversiones efectuadas en el pasado para mejorar la posición competitiva. En consecuencia la posición de ventaja se crea y sostiene a través de la inversión continua de los beneficios en los recursos y capacidades de la organización con el objetivo de crear barreras a la imitación y evitar su posible erosión, y es dicha posición de ventaja la que, en última instancia, permite alcanzar resultados superiores en el mercado -Figura 1.

FIGURA 1  
Elementos de la Ventaja Competitiva



Fuente: Adaptado de Day y Wensley (1988).

En este contexto, las *capacidades de marketing* se pueden definir como *procesos complejos* mediante los cuales se combinan el *conocimiento del mercado* y los *recursos organizativos* para generar *valor añadido*. Las capacidades de marketing se ejercitan cuando los individuos aplican el *conocimiento* acumulado sobre clientes, mercado y entorno, su *experiencia* y los *recursos* de la empresa a la resolución de problemas comerciales con el objetivo de generar *valor superior* a los clientes de la organización y ser *competitivos* (Vorhies, 1998; Werawardena, 2003; Tsai y Shih, 2004). La habilidad de generar mayor

<sup>2</sup> De este modo el concepto de recurso parece reservarse para las disponibilidades de inputs, tangibles o intangibles, pero de carácter estático de las que disponen las organizaciones.

valor para los clientes depende, en definitiva, de la disponibilidad de capacidades distintivas de marketing (Day, 1994; Slater y Narver, 2000; Guenzi y Troilo, 2006). En consecuencia, las capacidades de marketing permiten alcanzar posiciones de ventaja basadas en el valor superior para los clientes con el objetivo de, finalmente, conseguir rendimientos superiores a los de los rivales.

La literatura que analiza los efectos de las capacidades de marketing en la competitividad empresarial es escasa y muy próxima en el tiempo. Los primeros trabajos disponibles analizan el vínculo entre capacidades y resultados empresariales medidos conjuntamente mediante indicadores de tipo financiero (beneficios, rentabilidad...) y de mercado (ventas, cuota de mercado...). Así Fahy *et al.* (2000), Vorhies y Morgan (2003) y Tsai y Shih (2004) confirman una relación positiva entre ambos conceptos. Más recientemente, Vorhies y Morgan (2005) introducen una novedad en este proceder al añadir los resultados de clientes (satisfacción, lealtad y entrega de valor) como una subdimensión adicional del constructo de resultados empresariales. Así, estos autores obtienen también resultados favorables entre capacidades de marketing y resultados empresariales. Sin embargo, Hooley *et al.* (2005) evalúan los efectos de las capacidades de marketing analizando por separado las tres dimensiones de resultados precedentes (clientes, mercado y financieros), así como algunas de las interacciones entre dichas dimensiones. En las actas del último congreso de la AMA (2006) parece confirmarse un cambio de tendencia en esta dirección puesto que diversos trabajos se centran en las consecuencias de las capacidades de marketing en un tipo concreto de resultado, en concreto la satisfacción y creación de valor para el cliente (Krasnikov y Hewett, 2006; Ritter, 2006; Tuominen *et al.* 2006) para, seguidamente, valorar los efectos sobre otros indicadores de resultados.

En esta investigación se entiende que las capacidades deben incidir directa y positivamente en la entrega de valor, satisfacción y lealtad de los clientes, tal y como confirman Hooley *et al.* (2005), y que a partir de los resultados de respuesta de los clientes se incide directa y positivamente en los mejores resultados empresariales. De este modo, planteando el papel mediador de los resultados de clientes pretendemos identificar los medios concretos a través de los que se mejoran los resultados, es decir, profundizar en nuestra comprensión de cómo y porque las capacidades de marketing derivan en las medidas tradicionales de resultados empresariales.

En consecuencia, las dos primeras hipótesis de la investigación se enuncian como sigue:

**H1: Las capacidades de marketing influyen directa y positivamente en los resultados vinculados a los clientes.**

**H2: Los resultados de clientes afectan directa y positivamente a los resultados de las empresas.**

Ahora bien, Day (1994) nos advierte de que resulta imposible identificar todas las posibles capacidades de marketing que desarrollan las organizaciones, puesto que previsiblemente estas varían en función de las características competitivas de los mercados, la naturaleza de su demanda y el transcurso del tiempo. De hecho, el conjunto de capacidades de marketing identificadas en la literatura ha sido muy amplio (Hooley *et al.* 1998; Werawardena, 2003; Mazaira *et al.*, 2005; Vorhies y Morgan, 2005). Por tanto, resulta necesario establecer qué capacidades de marketing se consideran en esta investigación y cuál es la importancia de su análisis.

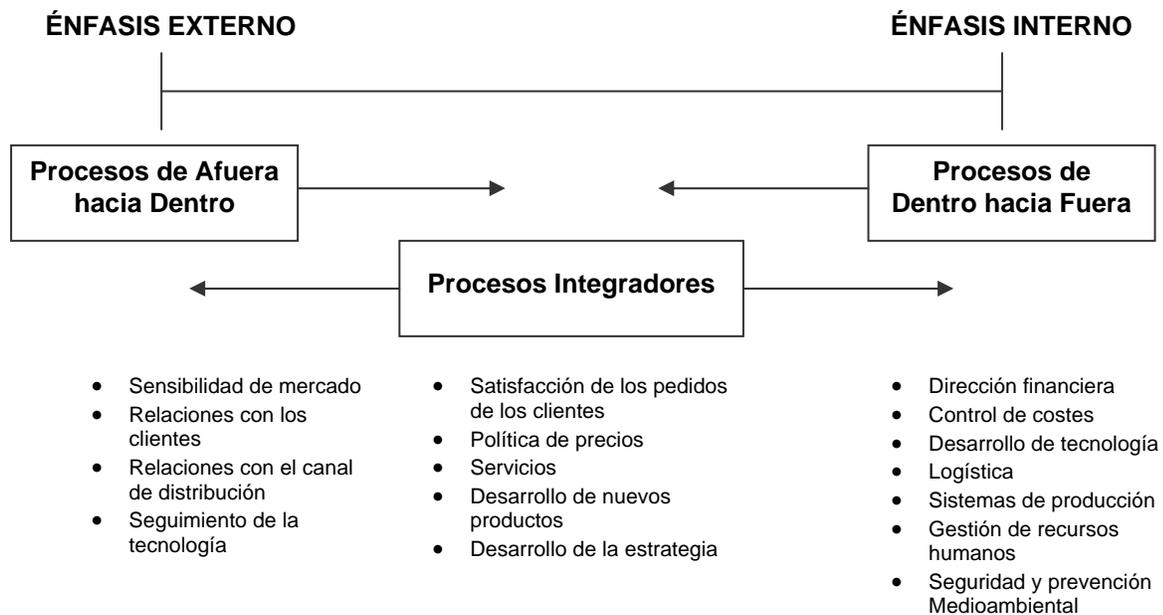
## **2.2. Tipos de capacidades de marketing**

Mazaira *et al.* (2005) llevan a cabo un exhaustivo recorrido por las distintas tipologías de capacidades de marketing disponibles en la literatura. Entre éstas, la clasificación sugerida por Day (1994) constituye un referente habitual en muchos trabajos recientes (Hooley *et al.*, 2005; Vorhies y Morgan, 2005; Ritter, 2006). Así, Day (1994) establece tres categorías de capacidades de marketing diseñadas en función de la orientación de los procesos en los que intervienen –ver Figura 2:

- 1 Capacidades de “*dentro hacia fuera*” (inside-out capabilities), que permiten ofrecer determinados productos o servicios, es decir, las que se ejercen y se ejercitan debido a los requerimientos del mercado, los cambios competitivos y las oportunidades del entorno. Dentro de esta categoría se pueden citar las actividades de producción y transformación, la logística, el control de costes, la gestión financiera y de recursos humanos, o el desarrollo tecnológico. Este tipo de capacidades se corresponden, en definitiva, con las distintas actividades funcionales de la empresa.
- 2 En el otro extremo se sitúan las capacidades que permiten a las organizaciones comprender a sus clientes, ser las primeras en anticipar los requerimientos del mercado y crear relaciones duraderas con sus clientes, proveedores y distribuidores. Se trata de capacidades de “*afuera hacia dentro*” (outside-in capabilities), cuyo objetivo es conectar los procesos internos que sostienen las capacidades anteriores con el entorno externo.
- 3 Finalmente, el último tipo de capacidades estaría formado por aquellas necesarias para integrar y conectar los procesos internos y externos, estas capacidades se apoyan en análisis o conocimiento tanto del mercado, como del funcionamiento interno de la empresa (spanning capabilities). Por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos combina la información sobre las necesidades de los clientes con las capacidades técnicas.

Ante la necesidad de delimitar el estudio de las capacidades de marketing, en este trabajo hemos optado por considerar aquellas que se enmarcan en esta última categoría, puesto que su desempeño eficiente presupone que se apoyan en capacidades sólidas de los tipos anteriores (inside-out y outside-in). En concreto se consideran seis tipos de “*spanning capabilities*”: (1) capacidad *ajuste estratégico*, que refleja en qué medida las empresas llevan a cabo una planificación estratégica de marketing y son flexibles para adaptarse a los cambios del entorno, habilidad imprescindible en los contextos competitivos actuales; (2) capacidad de *actuación operativa* o de desarrollar y controlar los planes comerciales tal y como fueron diseñados; (3) capacidad de *desarrollo de nuevos productos y servicios*, que permite una adaptación constante a las necesidades del mercado; (4) capacidad de *respuesta en el servicio* asociado a la oferta existente, que ahonda en la capacidad de adaptación de la organización y refleja su interés por el mantenimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes; (5) capacidad de *fijación de la política de precios*, para obtener el mejor rendimiento posible del mercado dada su capacidad de gasto, y (6) capacidad de *ventas y comunicación*, mediante la cual las empresas acceden a sus clientes y modulan tanto la imagen percibida como la percepción de valor generado por la empresa.

**FIGURA 2**  
**Clasificación de las Capacidades**



*Fuente: Day (1994)*

Como se puede observar, en esta clasificación se establecen las capacidades relevantes teniendo en cuenta las variables fundamentales de marketing (Theoharakis y Hooley, 2003; Tsai y Shih, 2004; Vorhies y Morgan, 2003) así como las capacidades utilizadas para coordinar su aplicación: planificación flexible y ejecución de la estrategia comercial (Theoharakis y Hooley, 2003; Morgan *et al.*, 2003; Vorhies y

Morgan, 2005). El conjunto de capacidades seleccionadas nos tratan de aproximaar al desarrollo coherente de la función comercial en las Pyme a nivel estratégico y operativo.

Todas estas capacidades se desarrollan a lo largo del tiempo, resultan complejas, puesto que se sustentan en las habilidades y conocimiento de los individuos así como en otras capacidades organizativas y, en consecuencia, podemos entender que son difíciles de imitar por la competencia. En definitiva, al igual que respecto a los recursos se exige que éstos sean únicos y no fácilmente transferibles entre empresas, para sostener la ventaja competitiva, desde el enfoque basado en las capacidades también se condiciona su potencial para alcanzar una posición de ventaja sostenible al hecho de cumplir con estas propiedades.

Para concluir esta sección sólo queda por delimitar qué tipo de tratamiento van a recibir las capacidades de marketing en el modelo empírico, es decir, si estas se van a considerar aisladamente (Hooley *et al.*, 2005) o como subconstructos de un factor subyacente (Tsai y Shih, 2004). El desarrollo de la Teoría de Recursos nos dice que las capacidades de las organizaciones experimentan interdependencias las cuales son, a su vez, fuente de ventajas competitivas (Teece *et al.*, 1997). En este sentido, Vorhies y Morgan (2005) comprueban que el efecto de las capacidades en los resultados es mayor cuando se considera su aplicación conjunta. Por estos motivos, las habilidades analizadas en este trabajo se incorporan al modelo de modo global, en una única medida, partiendo de la necesidad de su desarrollo simultáneo para aprovechar las sinergias en la competitividad empresarial de su aplicación conjunta.

### **3. El marketing interno**

El concepto de MI se ha desarrollado en las últimas tres décadas a partir del trabajo seminal de Berry (1981), siendo objeto de especial interés por los investigadores del campo de la calidad de servicios y marketing de relaciones. La premisa básica que subyace en el concepto de MI es que al igual que las organizaciones diseñan actuaciones específicas orientadas a anticipar y satisfacer adecuadamente la demanda de sus clientes, el logro de sus objetivos está también intrínsecamente relacionado con el *desarrollo* (atracción), *seguimiento* (motivación) y *satisfacción* (retención) de su mercado interno, es decir, de aquel compuesto por los trabajadores de la empresa (Berry y Parasuraman, 1991).

Si bien es cierto que en los mercados de servicios el personal de la empresa desempeña un papel esencial en la calidad ofertada y en el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, motivo por el que la gestión de los RRHH constituye una actividad de especial relevancia estratégica, la evolución del concepto de MI permite en la actualidad considerar que su aplicación es necesaria en cualquier sector. Así, la dirección de los RRHH con una perspectiva comercial, u “orientación al mercado interno” (Lings,

2004; Gounaris, 2005) permite obtener beneficios como: a) contar con clientes más satisfechos, como consecuencia de la actuación de empleados más comprometidos; b) la integración y coordinación de las distintas funciones dentro de la organización y, de este modo, c) favorecer la ejecución de la estrategia organizativa de modo más eficiente (Rafiq y Ahmed, 2000; García Rodríguez, 2004).

El MI, en definitiva, se constituye como un antecedente inexcusable para el correcto desarrollo del marketing externo (Foreman y Money, 1995). Así, el MI persigue que la cultura orientada al mercado impregne todos los niveles de la organización (Chias, 1991), de forma que la atención del personal se centre en aquellas actividades internas que pueden ser mejoradas para aumentar los resultados en el mercado externo (Ballantine *et al.*, 1995). Además, el MI supone un esfuerzo planificado para favorecer el *intercambio de información* sobre el mercado entre los miembros de la organización (Lings, 2004), *lograr mayores habilidades individuales y organizativas* (Ahmed *et al.*, 2003), superar la *resistencia al cambio* (Rafiq y Ahmed, 2000), y lograr así *renovar el conocimiento disponible* en la organización (Ballantyne, 2003). De este modo se pretende incidir en la eficiencia de las actividades internas, aprovechando el conocimiento y la experiencia, con el objetivo de crear mayor valor.

A la luz de estas consideraciones el MI se desvela como un claro antecedente de las capacidades de marketing. Estas consisten en la combinación del conocimiento y habilidades de los individuos junto con los recursos de la organización para lograr la comercialización de una oferta que genere mayor valor al mercado. Así el MI favorece que los individuos de la organización sean sensibles a la acumulación de información comercial, estén dispuestos a intercambiarla y transformarla en conocimiento colectivo, con la finalidad de desarrollar una oferta y una estrategia de comercialización que permitan lograr mejores resultados. El MI favorece, en definitiva, el desarrollo de procesos complejos desarrollados mediante el ejercicio de las habilidades de los empleados de la empresa. En consecuencia, la tercera hipótesis de la investigación se plantea en los siguientes términos:

**H3: La estrategia de marketing interno de las organizaciones incide positiva y directamente en el desarrollo de sus capacidades de marketing.**

La mejora del clima interno también se ha apuntado que puede tener repercusiones tanto sobre los resultados experimentados por los clientes (satisfacción, lealtad, percepción de valor...) como sobre el rendimiento empresarial. Si los trabajadores se encuentran más satisfechos y motivados, más orientados hacia los clientes y hacia el servicio, con una mayor capacitación y flexibilidad, comprometidos con la estrategia y objetivos de la empresa, y preocupados por coordinar su actividad con otros departamentos, es de esperar que los indicadores vinculados con el “marketing externo” mejoren. Así, diversos estudios mencionan (aunque a nivel teórico) la influencia positiva del marketing interno en el incremento de la

satisfacción de los clientes (Piercy, 1995; Rafiq y Ahmed, 2000; Gounaris, 2005), el aumento de la lealtad y retención de los mismos (Lings, 2002; Zahay y Griffin, 2004), el incremento del valor añadido (percibido) proporcionado a los clientes (Grönroos, 1997), una mejor adaptación a los deseos y necesidades de los clientes (Greene *et al.*, 1994; Lings, 2002), un incremento en la comunicación con los clientes, la reducción en el número de quejas y reclamaciones, y la mejora en la imagen de la empresa ante los clientes (Lings, 2002). Se puede, consiguientemente, proponer la siguiente hipótesis de trabajo:

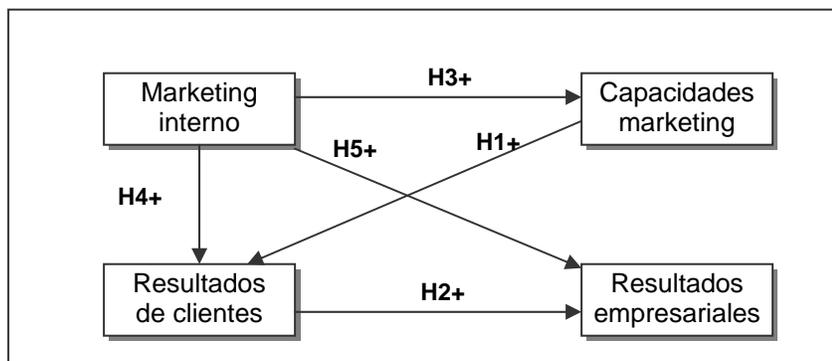
**H4: La estrategia de marketing interno de las organizaciones ejerce un efecto directo y positivo sobre los resultados de clientes de la empresa.**

Finalmente, también se plantea que las iniciativas de MI permiten a las empresas obtener mejores resultados comerciales (incremento de las ventas, cuotas de mercado) y financieros (beneficios, etc.), aunque este es un campo en el que la ausencia de evidencias empíricas al respecto es notable. En principio, se ha postulado que los empleados más satisfechos rotan menos y ocasionan menores costes asociados al reclutamiento y formación de nuevo personal (Lings, 2002), por lo que el MI redundaría en mayores beneficios. Por otra parte, se sugiere que la adhesión coordinada de los recursos humanos al propósito de conseguir una oferta más valiosa constituye una base excepcionalmente útil para conseguir una adecuada implementación de las estrategias organizativas y conseguir, de este modo, los objetivos de mayor rendimiento empresarial (Rafiq y Ahmed, 2000). En consecuencia, la última hipótesis de la investigación se plantea como sigue:

**H5: La estrategia de marketing interno de las organizaciones ejerce un efecto directo y positivo sobre los resultados empresariales.**

La Figura 3 recoge el modelo que se deriva de las hipótesis anteriores.

**FIGURA 3**  
**Modelo Conceptual**



## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. *Ámbito de estudio y características de la muestra analizada*

Para la realización del estudio empírico se recurrió a la base de datos SABI con el objetivo de delimitar la población objeto de análisis. Se consideraron Pyme las empresas con un número de empleados comprendido entre 10 y 249 trabajadores que no rebasaran los límites de facturación establecidos en la Recomendación 2003/361/EC de la Comisión de las Comunidades Europeas. Los sectores seleccionados para el análisis fueron los siguientes: *químico, maquinaria y material eléctrico, material óptico y médico quirúrgico, material electrónico, vehículos de motor y otros elementos de transporte, y metalurgia*. Todos estos sectores industriales se caracterizan por la intensidad de su esfuerzo innovador, superior a la media de la industria española, lo que los hace especialmente atractivos, en el contexto de este trabajo, puesto que deben asumir una mayor capacidad de comercialización debido al flujo regular de innovaciones que desarrollan.

**TABLA 1**  
**Descripción de la Muestra Final de Pyme Industriales**

<b>Sector de actividad:</b>		<b>%</b>	<b>Cobertura geográfica:</b>		<b>%</b>
	Químico			Local	1,2
	Maquinaria y material eléctrico	34,4		Regional	12,4
	Material óptico y material quirúrgico	16,9		Nacional	22,4
	Material electrónico	2,5		Internacional	64,0
	Vehículos de motor	6,9			
	Metalurgia	1,9			
	Otros	14,4			
		23,1			
<b>Pertenencia a un grupo empresarial:</b>		<b>%</b>	<b>Si cobertura internacional:</b>		<b>%</b>
	No		Número de años exportando (media)		15,62
	Sí	71,1	Porcentaje ventas en el extranjero		27,9
		28,9			
<b>Porcentaje de la actividad destinado (media):</b>		<b>%</b>	<b>Cargo del encuestado:</b>		<b>%</b>
	Cliente particular	12,2		Presidente	6,8
	Cliente industrial	88,6		Gerente	39,5
				Director de Departamento	34,6
				Otro	19,1
<b>Número de trabajadores habituales (media):</b>		52,83	<b>Años de antigüedad del encuestado en la empresa (media):</b>		13,5
<b>Volumen de facturación:</b>		<b>%</b>	<b>Carácter de empresa familiar:</b>		<b>%</b>
	Menos de 150.000 €	0,0		No	71,2
	150.000 € – 300.000 €	0,6		Sí	28,8
	300.000 € - 600.000 €	4,4			
	600.000 € - 1.500.000 €	23,8			
	1.500.000 € - 3.000.000 €	20,6			
	Más de 3.000.000 €	50,6			

El método de recogida de información consistió en la realización de una encuesta de ámbito nacional dirigida a los gerentes de las empresas del universo considerado. Dado que se seleccionó un único informante en cada organización, se consideró oportuno, para garantizar la validez de contenido del estudio, que éste fuese el máximo responsable de la gestión, puesto que se le presupone un conocimiento adecuado de toda las variables analizadas. Con anterioridad al inicio del proceso de recogida datos el cuestionario fue pre-testado mediante cuatro entrevistas en profundidad desarrolladas entre expertos de los sectores analizados, con el ánimo de incorporar sus aportaciones y sugerencias y asegurar la comprensión adecuada del instrumento de medida. El cuestionario fue remitido en varias oleadas por vía postal para, con posterioridad, proceder a contactar telefónicamente a las organizaciones con el objetivo de incrementar la tasa de respuesta. Este último hecho facilitó el reenvío y posterior recepción de algunas encuestas vía e-mail. En total se emitieron 1.900 encuestas sobre las que se obtuvo una tasa de respuesta del 8,57%, es decir, 163 cuestionarios válidos. La Tabla 1 refleja resumidamente la descripción de esa muestra definitiva de empresas.

#### **4.2. Medición de las variables del modelo**

Las variables incluidas en el modelo teórico fueron medidas por medio de escalas reflectivas tipo Likert multi-item de 7 puntos cuyo detalle aparece recogido en el Anexo.

Para analizar las capacidades de marketing de las organizaciones nos inspiramos en las escalas facilitadas por Morgan *et al.* (2003), Theoharakis y Hooley (2003), Tsai y Shih (2004) y Vorhies y Morgan (2003, 2005). Las empresas indicaron en qué medida consideran que cuentan con las capacidades analizadas en mayor medida que su competencia directa. Las variables finalmente empleadas en el estudio se recogen en el Anexo.

Para elaborar la escala de “marketing interno” se partió de la propuesta más reciente que ha surgido en la literatura relativa a la medición de este constructo: la escala validada por Gounaris (2005). No obstante, fue necesario adaptarla al contexto específico de esta investigación, puesto que la escala de Gounaris (2005) se diseña y valida en un contexto de empresas de gran tamaño, caracterizadas por un mayor grado de departamentalización. La escala operativa de marketing interno finalmente empleada en el estudio respeta las tres dimensiones claves de la propuesta de Gounaris (2005): (1) *generación de información sobre el mercado interno*, (2) *diseminación de la información interna*, y (3) *respuesta a la información interna*. Los dieciséis ítems que finalmente la integran fueron evaluados con especial detenimiento en el pre-test del cuestionario para determinar su aplicabilidad y utilidad en la medición del concepto de marketing interno (ver Anexo).

En cuanto a las escalas de resultados, siguiendo los trabajos de Avlonitis y Gounaris (1999) y Theoharakis y Hooley (2003), se consideró conveniente pedirles a los encuestados que valoraran en qué grado les parecía que su empresa había conseguido alcanzar esos resultados en los últimos tres años en comparación con sus principales competidores. De este modo se trata de estimar en qué medida las empresas de la muestra consiguen alcanzar ventajas competitivas (Grant, 1991).

- 1 La escala de “resultados de clientes” contempló aspectos como la adaptación de la empresa a sus deseos y necesidades (Greene *et al.*, 1994; Lings, 2002), el valor añadido proporcionado (Grönroos, 1997; Vorhies y Morgan, 2005), su nivel de satisfacción (Hooley *et al.*, 2005; Gounaris, 2005; Rafiq y Ahmed, 2000; Vorhies y Morgan, 2005), lealtad y permanencia en la empresa (Lings, 2002; Zahay y Griffin, 2004; Hooley *et al.*, 2005; Vorhies y Morgan, 2005), y el grado de comunicación alcanzado, la reducción en el número de quejas y reclamaciones, y la mejora en la imagen de la empresa ante los clientes (Lings, 2002).
- 2 Por último, la escala de resultados empresariales incluyó medidas relacionadas con el mercado, como las ventas y cuota de mercado, y de carácter financiero, como los beneficios alcanzados por la empresa. Se trata de indicadores que aparecen habitualmente en la literatura para valorar el desempeño último de la organización (Tippins y Sohi, 2003; Theoharakis y Hooley, 2003; Darroch, 2005; Vorhies y Morgan, 2005; Weerawardena *et al.*, 2006) y que, de acuerdo con las evidencias del pre-test, resultan fácilmente identificables para las empresas más pequeñas.

## **5. RESULTADOS**

El análisis de los resultados se realiza en dos fases. En primer lugar, se evalúan las propiedades psicométricas (fiabilidad, validez convergente y discriminante) de cada una de las escalas de medida empleadas de acuerdo a las sugerencias metodológicas de Churchill (1979) y Anderson y Gerbing (1988). Seguidamente, se procede a contrastar las hipótesis reflejadas en el modelo conceptual mediante un sistema de ecuaciones estructurales. Para ello se recurre al paquete estadístico EQS 6.1 en el que se emplea el método de estimación de máxima verosimilitud robusto.

### **5.1. Fiabilidad y validez de las escalas de medida**

El análisis de la fiabilidad de las escalas se comprueba analizando que, en todos los casos, el *coeficiente de fiabilidad compuesto* sea superior al valor recomendado de 0,6 y que la *varianza media extraída* (AVE) supere el mínimo establecido de 0,5 (Hair *et al.*, 1999). La *validez de concepto* de las subescalas en su perspectiva *convergente* se evalúa comprobando que los parámetros lambda estandarizados sea siempre significativos y superiores al valor 0,5 (Hildebrandt, 1987; Gerbing y

Anderson, 1988; Steenkamp y Van Trijp, 1991). Para determinar el *carácter discriminante*, tanto entre las subdimensiones que integran los constructos de marketing interno y capacidad de marketing como entre los conceptos empleados en el modelo analizado (Figura 3), se comprobó que la raíz cuadrada del AVE de cada factor subyacente supera la correlación entre éste y cualquier otro, es decir, que la varianza media compartida entre un concepto y sus medidas es superior a la varianza compartida entre constructos (Fornell y Larker, 1981).

En la Tabla 2 se recogen los resultados de validez y fiabilidad para la escala de marketing interno. En la Tabla 3 se replican los análisis para las capacidades empresariales de marketing. Finalmente, en la Tabla 4 se exponen los resultados de fiabilidad y validez de las escalas de resultados junto con su validez discriminante respecto a los constructos anteriores. En este último análisis, las subdimensiones de los conceptos de marketing interno y capacidades empresariales de marketing se representan por la media de los ítems que las integran puesto que cada una de ellas cuenta con validez convergente.

**TABLA 2**  
**Modelo Confirmatorio para la Escala de Marketing Interno**

Factor	Ítems	Estimadores (t-valor)	Factor	Ítems	Estimadores (t-valor)
<b>GENERACIÓN (GEN)</b> Fiabilidad: 0.903 AVE: 0.575	GEN1	0.78 (10.61)	<b>RESPUESTA (RESP)</b> Fiabilidad: 0.875 AVE: 0.594	RESP1	0.63 (7.88)
	GEN2	0.74 (12.42)		RESP2	0.51 (6.88)
	GEN3	0.60 (9.87)		RESP3	0.93 (17.05)
	GEN4	0.68 (9.71)		RESP4	0.87 (19.00)
	GEN5	0.75 (12.98)		RESP5	0.84 (12.16)
	GEN6	0.89 (15.98)			
	GEN7	0.83 (14.20)			
<b>DISEMINACIÓN (DIS)</b> Fiabilidad: 0.912 AVE: 0.725	DIS1	0.67 (10.38)			
	DIS2	0.86 (10.87)			
	DIS3	0.91 (15.54)			
	DIS4	0.93 (14.64)			
<b>Medidas de Bondad del Ajuste</b>					
<b>S-B <math>\chi^2</math> (101) = 181.34</b> (p=0.00)		<b>BBNNFI</b> 0.930	<b>CFI</b> 0.941	<b>RMSEA</b> 0.070	
<b>Validez discriminante de las subdimensiones de marketing interno</b>					
	<b>Generación</b>	<b>Diseminación</b>	<b>Respuesta</b>		
<b>Generación</b>	<b>0.758</b>	---	---		
<b>Diseminación</b>	0.745	<b>0.851</b>	---		
<b>Respuesta</b>	0.626	0.579	<b>0.770</b>		

Nota: Los elementos de la diagonal representan la raíz cuadrada del AVE de cada una de las dimensiones del concepto de “marketing interno”. Los elementos situados fuera de la diagonal corresponden a las correlaciones entre cada par de dimensiones.

**TABLA 3**  
**Modelo Confirmatorio para la Escala de Capacidades Empresariales de Marketing**

Factor	Items	Estimadores (t-valor)	Factor	Items	Estimadores (t-valor)
<b>CAPACIDAD DE AJUSTE ESTRATÉGICO</b> Fiabilidad: 0.949 AVE: 0.822	AJUEST1	0.86(14.41)	<b>CAPACIDAD DE SERVICIO</b> Fiabilidad: 0.945 AVE: 0.740	CAPSERV1	0.91(12.54)
	AJUEST2	0.82(13.06)		CAPSERV2	0.91(14.64)
	AJUEST3	0.82(12.56)		CAPSERV3	0.91(13.00)
	AJUEST4	0.91(15.84)			
	AJUEST5	0.88(15.23)			
	AJUEST6	0.86(15.18)			
<b>CAPACIDAD DE ACTUACIÓN OPERATIVA</b> Fiabilidad :0.868 AVE: 0.624	ACTOPER1	0.89(13.00)	<b>CAPACIDAD DE FIJACIÓN DE POLÍTICA DE PRECIOS</b> Fiabilidad: 0.852 AVE: 0.661	POLPREC1	0.64(8.56)
	ACTOPER2	0.90(14.77)		POLPREC2	0.87(14.73)
	ACTOPER3	0.92(14.41)		POLPREC3	0.90(12.42)
	ACTOPER4	0.91(15.08)			
<b>CAPACIDAD DE DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b> Fiabilidad: 0.868 AVE: 0.622	INNOVA1	0.74(10.24)	<b>CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN Y VENTAS</b> Fiabilidad:0.934 AVE:0.826	COMVTAS1	0.80(9.14)
	INNOVA2	0.82(11.73)		COMVTAS2	0.85(12.94)
	INNOVA3	0.82(12.32)		COMVTAS3	0.84(10.53)
	INNOVA4	0.77(10.69)		COMVTAS4	0.65(10.04)
<b>Medidas de Bondad del Ajuste</b>					
<b>S-B <math>\chi^2</math> (237) = 345.51</b> (p=0.00)		<b>BBNNFI</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	
		0.950	0.957	0.053	

**Validez discriminante de las capacidades empresariales de marketing**

	AJUEST	ACTOPER	INNOVA	CAPSERV	POLPREC	COMVTAS
<b>Capacidad de ajuste estratégico</b>	<b>0.907</b>					
<b>Capacidad de actuación operativa</b>	0.647	<b>0.790</b>				
<b>Capacidad de desarrollo de productos y servicios</b>	0.689	0.646	<b>0.789</b>			
<b>Capacidad de servicio</b>	0.477	0.306	0.572	<b>0.860</b>		
<b>Capacidad de política de precios</b>	0.622	0.584	0.690	0.480	<b>0.813</b>	
<b>Capacidad de comunicación y ventas</b>	0.580	0.780	0.669	0.388	0.637	<b>0.909</b>

Nota: Los elementos de la diagonal representan la raíz cuadrada del AVE de cada una de las dimensiones del concepto de “capacidades de marketing”. Los elementos situados fuera de la diagonal corresponden a las correlaciones entre cada par de dimensiones.

**TABLA 4**  
**Unidimensionalidad, Fiabilidad y Validez de las Escalas del Modelo**

Factor	Items	Estimadores (t-valor)	Factor	Items	Estimadores (t-valor)	
<b>CAPACIDADES DE MARKETING (CAPMARK)</b>  Fiabilidad: 0.878 AVE: 0.548	CAPMARK1	0.72(10.33)	<b>RESULTADOS CLIENTES (RCL)</b> Fiabilidad: 0.906 AVE: 0.548	RCL1	0.82(11.45)	
	CAPMARK2	0.80(11.14)		RCL2	0.63(9.18)	
	CAPMARK3	0.76(10.26)		RCL3	0.71(9.69)	
	CAPMARK4	0.76(10.88)		RCL4	0.78(10.70)	
	CAPMARK5	0.81(12.96)		RCL5	0.75(10.43)	
	CAPMARK6	0.57(7.26)		RCL6	0.73(8.71)	
<b>MARKETING INTERNO (MI)</b> Fiabilidad: 0.832 AVE: 0.622	M1	0.83(12.04)		<b>RESULTADOS EMPRESARIALES (RE)</b> Fiabilidad: 0.940 AVE: 0.839	RCL7	0.81(12.11)
	M2	0.78(9.51)			RCL8	0.66(9.23)
	M3	0.76(11.46)	RE1		0.95(13.61)	
				RE2	0.91(14.50)	
				RE3	0.89(13.04)	
<b>Medidas de Bondad del Ajuste</b>						
<b>S-B <math>\chi^2</math> (164) =332.82</b> (p= 0.00)		<b>BBNNFI</b> 0.891	<b>CFI</b> 0.906	<b>RMSEA</b> 0.080		
<b>Validez discriminante de las escalas del modelo</b>						
	<b>Marketing Interno</b>	<b>Capacidades de Marketing</b>	<b>Resultados Clientes</b>	<b>Resultados Empresariales</b>		
<b>Marketing Interno</b>	<b>0.789</b>	---	---	---		
<b>Capacidades de Marketing</b>	0.733	<b>0.741</b>	---	---		
<b>Resultados Clientes</b>	0.580	0.735	<b>0.741</b>	---		
<b>Resultados Empresariales</b>	0.560	0.707	0.584	<b>0.916</b>		

Nota: Los elementos de la diagonal representan la raíz cuadrada del AVE de cada una de las variables. Los elementos situados fuera de la diagonal corresponden a las correlaciones entre cada par de variables.

### 5.2. Estimación del modelo causal

Una vez comprobada la validez y fiabilidad de las escalas, el siguiente paso consistió en la estimación del modelo causal para contrastar las hipótesis planteadas. Para la estimación del modelo causal se volvió a utilizar la técnica de las ecuaciones estructurales y el paquete estadístico EQS para Windows 6.1. En la Tabla 5 aparecen los resultados de la estimación. Se muestran los índices de bondad de ajuste para el modelo, los cuales cumplen los valores recomendados, y los coeficientes estandarizados obtenidos al analizar las relaciones planteadas entre las variables clave.

**TABLA 5**  
**Antecedentes y Consecuencias de las Capacidades de Marketing**

HIPÓTESIS	Parametro (valor <i>t</i> )	Resultado
H1: Capacidades → Resultados clientes	0.72(5.22)	<b>sig.</b>
H2: Resultados clientes → Resultados empresariales	0.37(3.28)	<b>sig.</b>
H3: Marketing interno → Capacidades	0.76(10.53)	<b>sig.</b>
H4: Marketing interno → Resultados clientes	0.03(0.19)	<b>n.s.</b>
H5: Marketing interno → Resultados empresariales	0.39(3.32)	<b>sig.</b>

Sig. = Relación significativa al 0.05

Medidas de bondad del ajuste = S-B $\chi^2$ (162)=316.29; p=0.00; BBNNFI=0.900; CFI=0.914; RMSEA=0.077

Los resultados obtenidos a partir de la muestra de Pyme analizada nos indican que las capacidades de marketing desarrolladas por estas empresas influyen de manera directa y positiva en sus resultados de clientes (H1), es decir, en la medida en que estas organizaciones logran conseguir su satisfacción y lealtad, la entrega de valor añadido, la comunicación con dichos clientes y la mejora ante ellos de la imagen de la organización. Los logros conseguidos con la base de clientes de las Pyme afectan, a su vez, de modo positivo y significativo, al éxito empresarial analizado en términos de ventas, cuota de mercado y beneficios (H2). Esta investigación también pone de manifiesto que el grado en que una Pyme gestiona su personal bajo el enfoque del MI (lo que significa favorecer un ambiente de trabajo proclive a la comunicación interna, el intercambio de experiencias y el desarrollo tanto de conocimiento como de habilidades colectivas), influye de forma directa y positiva sobre las capacidades de marketing que desarrolla (H3). Sin embargo, no se confirma que el MI ejerza un efecto significativo directo sobre los resultados de clientes de las Pyme (H4). La incidencia del MI en este tipo de resultado debemos buscarla de modo indirecto, a través del papel mediador que ejercen las capacidades de marketing (0.547). Sí se contrasta, no obstante, que la política de MI de las Pyme contribuye directa y favorablemente a la mejora de sus resultados empresariales (H5).

## 6. Conclusiones

Uno de los factores clave del éxito empresarial en los contextos competitivos actuales es la aplicación del concepto de marketing, el cual orienta inequívocamente a las organizaciones hacia la satisfacción proactiva de las necesidades de su mercado y les permite, de este modo, obtener mejores resultados. Este hecho, que podemos considerar cierto con independencia del tamaño empresarial (Brooksbank, 1999; Siu, 2000), parece resultar menos evidente para muchas Pyme (Fuller, 1994). Así, las prácticas comerciales en las Pyme no sólo difieren en gran medida de las empresas más grandes, como podría ser razonable esperar dado su menor volumen de recursos y tamaño de mercado (Wong, 2005), sino que también resultan en

conjunto más pobres (Gilmore *et al.*, 2001). En concreto, se observa que estas empresas ejecutan un conjunto limitado de iniciativas de marketing, tanto a nivel estratégico como operativo, pero entre las que resultan especialmente escasas las orientadas a dotar de carácter estratégico a la planificación comercial (Hogarth y Scout, 1996). Las circunstancias que motivan este hecho, es decir, el desarrollo parcial de la función comercial, no están totalmente claras. Entre los argumentos esgrimidos con mayor frecuencia podemos encontrar los basados en la frecuente carencia de personal especializado en marketing, en especial a nivel directivo (Menziou, 1991), lo que conlleva la ausencia de reconocimiento del papel de marketing en la organización y, consecuentemente, el que su aplicación no sea una prioridad en la gestión.

Esta investigación pone de manifiesto, en el ámbito de la Pyme española, que las habilidades comerciales de este tipo de empresas (tanto a nivel estratégico como operativo) ejercen un impacto directo y positivo en la obtención de mejores resultados relacionados con sus clientes, y que este tipo de resultados repercuten, finalmente, en un rendimiento empresarial global superior al de la competencia. En consecuencia, las evidencias empíricas obtenidas se añaden a la literatura que analiza la importancia del marketing en las Pyme y confirman los resultados precedentes, puesto que las capacidades de marketing se desvelan como determinantes para el logro de ventajas competitivas en estas empresas.

El tratamiento de las capacidades de marketing como un constructo subyacente en el modelo causal responde al deseo de evaluar los efectos de su aplicación simultánea. Cabría la posibilidad de analizar por separado los efectos provocados por cada capacidad, pero entendemos que los resultados referentes a su puesta en práctica coordinada resultan más interesantes dado que responden a un planteamiento fundamental: la aplicación del concepto de marketing en las organizaciones debe desarrollarse de modo coherente y organizado tanto a nivel estratégico como operativo. De este modo, los resultados de este estudio aplicados a la gestión de las Pyme deben interpretarse reforzando que la ejecución de todas las capacidades recogidas en la investigación (relacionadas con el diseño de las variables fundamentales de marketing, la planificación comercial flexible y el cumplimiento de la estrategia) es la que permite alcanzar ventajas competitivas. Las capacidades comerciales deben generarse de modo conjunto y sustentarse a lo largo del tiempo sin descuidar ninguna de ellas. Esta manera de proceder, es coherente además con la suposición de que se producen sinergias derivadas de la aplicación conjunta de distintas capacidades relacionadas lo que, a su vez, contribuye en mayor medida al logro de posiciones de ventaja competitiva (Teece *et al.*, 1997).

Además de valorar los efectos de las capacidades de marketing en el logro de ventajas competitivas en las Pyme, en el trabajo también se analizan los antecedentes del desarrollo de dichas capacidades. Así, puesto que las empresas más pequeñas parece que encuentran en la práctica mayores dificultades para conseguir el pleno desarrollo del marketing, creemos necesario ofrecer alternativas que promuevan un

mayor despliegue de las habilidades comerciales. En este sentido, una de las aportaciones del estudio consiste en considerar el MI como un antecedente relevante de las capacidades de marketing, para lo cual se desarrolla una escala de MI específicamente diseñada para Pyme. El interés por este antecedente permite contribuir a un campo de estudio, el del MI, en el que las evidencias empíricas son por el momento escasas, y dirige nuestra atención hacia un ámbito en el que las habilidades de las Pyme pueden verse favorecidas por su menor tamaño: la gestión de recursos humanos.

La gestión de dichos recursos humanos desde la perspectiva del marketing, es decir, tratando de promover en los empleados un marcado interés por la generación de mayor valor a los clientes de la organización, incide directa y positivamente en el desarrollo de las capacidades de marketing y, por añadidura, ejerce un efecto positivo en los resultados empresariales. Este hecho se pone de manifiesto en una muestra de Pyme industriales, lo que refuerza la importancia del MI en un ámbito más amplio que el concerniente al sector servicios. Desde el punto de vista de gestión de las Pyme, los resultados obtenidos permiten recomendar a sus directivos que centren su atención en la aplicación de políticas de MI, las cuales deberían verse favorecidas por las estructuras más planas de estas empresas y la inherente flexibilidad de la que suelen gozar frente a las grandes organizaciones. En concreto, el menor tamaño de la Pyme y el mayor contacto personal que esto posibilita facilitan el seguimiento periódico de las necesidades de los empleados, evaluar su grado de satisfacción, favorecer el intercambio de información y la coordinación interdepartamental. En este sentido, Spillan y Parnell (2006) evidencian que en las Pyme dicha coordinación interdepartamental es un elemento clave de los resultados que obtienen.

Entre las limitaciones del trabajo que es necesario tener en cuenta se pueden destacar las siguientes. Primero, la información sobre las variables independiente y dependiente se ha recogido en un mismo momento del tiempo y de un mismo informante, con lo que es posible que se de un problema de sesgo debido al procedimiento empleado. No obstante, cabe señalar, por un lado, que este tipo de problema es más probable cuando se miden constructos que implican fuertes sentimientos, como las actitudes, mientras que en el caso de las variables de resultado como las utilizadas es menos probable que aparezca (Chen *et al.*, 2005). Además, en este trabajo se ha tomado la precaución de incluir una “separación psicológica” dentro del cuestionario entre la parte en la que se interrogaba al encuestado por el marketing interno y aquella en la que se le solicitaban los datos de resultados (Podsakoff *et al.*, 2003). Esta separación supuso incluir otras cuestiones que facilitaban el hecho de que el encuestado no vinculara directamente las variables predictoras y dependientes. Una limitación adicional se deriva de la utilización de medidas subjetivas de resultados financieros, si bien se trata de una práctica corriente en las investigaciones ante la resistencia que muestran las empresas a proporcionar datos cuantitativos de ventas, cuotas de mercado o beneficios.

## Referencias bibliográficas

- AHMED, P.K. RAFIQ, M. Y SAAD, N.M. (2003). "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 9, pgs.1221-1241.
- AMA Educators' Proceedings. Enhancing Knowledge Development in Marketing (2006), [www.marketingjournals.org/presentation/summered/proceeding/PDFs/Proceedings.pdf](http://www.marketingjournals.org/presentation/summered/proceeding/PDFs/Proceedings.pdf) (15/05/2007)
- AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993). "Strategic assets and organizational rents", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pgs. 33-46
- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988). "Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, nº 3, pgs. 411-423.
- AVLONITIS, G.J. Y GOUNARIS, S.P. (1999). "Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, nº 11/12, pgs. 1003-1037.
- BALLANTYNE, D. (2003). "A relationship-mediated theory of internal marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, nº 9, pgs. 1242-1260.
- BALLANTYNE, D.; CHRISTOPHER, M. Y PAYNE, A. (1995). "Improving the quality of services marketing: service (Re) design is the critical link", *Journal of Marketing Management*, Vol. 2, nº 1, pgs. 7-24.
- BARNEY, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, pgs. 99-120.
- BERRY, L.L. (1981) "The employee as customer", *Journal of Retailing Marketing*, Vol. 3, nº1, pgs. 33-40.
- BERRY, L.L. Y PARASURAMAN, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*, The Free Press, New York.
- BROOKSBANK, R. (1999). "The theory and practice of marketing planning in smaller businesses", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, nº 2, pgs. 78-91.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2003). "Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC)", *Official Journal of the European Union*, nº L124, 20/05/2003, 36-41.
- CHEN, J; REILLY, R.R. Y LYNN, G.S. (2005). "The impact of speed-to-market on new product success: the moderating effects of uncertainty", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 52, nº2, pgs. 199-212.
- CHIAS, J. (1991). *El Mercado son Personas: El Marketing en las Empresas de Servicios*, ed. McGraw Hill, Madrid.
- CHURCHILL, G. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pgs. 64-73.
- DARROCH, J. (2005). "Knowledge management, innovation and firm performance", *Journal of knowledge Management*, Vol. 9, nº 3, pgs. 101-115.
- DAY, G.S. (1994). "The capabilities of market driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pgs. 37-52.
- DAY, G.S. Y WENSLEY, R. (1988). "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, Vol 52, pgs. 1-20.
- FAHY, J., HOOLEY, G., GREENLEY, G. Y CADOGAN, J. (2006). "What is a marketing resource?. A response to Gibbert, Golfetto and Zerbini", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pgs. 152-154.
- FAHY, J., HOOLEY, G.J., COX, A.J., BERACS, J., FONFARA, K. Y SNOJ, B. (2000). "The development and impact of marketing capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies* Vol. 31 nº1, pgs. 63-81.
- FOREMAN, S.K. Y MONEY, A.H. (1995). "Internal marketing: concept, measurement and application", *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pgs. 755-768.
- FORNELL, C. Y LARKER, D.F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pgs. 39-50

- FOURNIER, S.; S. DOBSCHA, Y D.G. MICK (1998). "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, pgs. 6-21.
- FULLER, P. B. (1994). "Assessing marketing in small and medium-enterprises", *European Journal of Marketing*, Vol. 28, nº 12, pgs. 34-49.
- GARCÍA RODRÍGUEZ, N. (2004). *Influencia de la relación entre los departamentos de Marketing e I+D en el rendimiento de un producto nuevo. Un enfoque de marketing de relaciones*, Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.
- GERBING, D.W. Y ANDERSON, J.C. (1988). "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing*, Vol. 55, pgs. 1-19.
- GIBBERT, M., GOLFETTO F. Y ZERBINI F. (2006). "What do we mean by "marketing" resources and competencies?. A comment on Hooley, Greenley, Cadogan, and Fahey (JBR 2005)", *Journal of Business Research* Vol. 59, pgs. 148-151
- GILMORE, A., CARSON, D. Y GRANT, K. (2001). "SME marketing in practice", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 19, nº 1, pgs. 6-11.
- GOUNARIS, S. (2005). "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, article in press.
- GRANT RM. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, pgs. 114– 35.
- GRANT, R.M. (1991). "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 17, pgs. 109-122.
- GRANT, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Cívitas, Madrid.
- GREENE, W.E.; WALLS, G.D. Y SCHREST, L.J. (1994). "Internal marketing: the key to external marketing success", *Journal Services Marketing*, Vol. 8, nº 4, pgs. 5-13.
- GRÖNROOS, C. (1997). "Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, nº 5, pgs. 407-19.
- GUENZI, P. Y TROILO, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing–Sales integration, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pgs. 974–988.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; YATHAM, R. Y BLACK, W. (1999). *Análisis Multivariante*, quinta edición, ed. Prentice Hall, Madrid.
- HILDEBRANDT, L. (1987). "Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 8, pgs. 19-42
- HOGARTH-SCOTT, S., WATSON, K. Y WILSON, N. (1996). "Do small businesses have to practise marketing to survive and grow?", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 14, nº 1, pgs. 6-18.
- HOOLEY, G.J., SAUNDERS, J.A. Y PIERCY, N.P. (1998) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. 2nd Ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall International
- HOOLEY, G.J., GREENLEY, G.E., CADOGAN, J.W., Y FAHY, J. (2005). "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, 58, 18–27.
- KRASNIKOV, A Y HEWETT, (2006). "Building consumer relationships in transition economies: a marketing capabilities perspective", *AMA Educators' Proceedings. Enhancing Knowledge Development in Marketing*, pgs. 174-176.
- LINGS, I.N. (2004). "Internal market orientation: constructs and consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57, nº 4, pgs. 405-413.
- LINGS, I.N. (2004). "Internal market orientation: constructs and consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57, nº 4, pgs. 405-413.

- MAHONEY, J.T. Y PANDIAN, J.R. (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pgs. 363-380
- MAZAIRO CASTRO, A.; DOPICO PARADA, A. Y GONZÁLEZ VÁZQUEZ, E. (2005). "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing", *Revista Europea de dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, nº 3, pgs. 181-208.
- MEZIOU, F. (1991). "Areas of strength and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, nº 4, pgs. 72-78.
- MORGAN, N., ZOU, H., VORHIES, D.W. Y KATSIKEAS, C.S. (2003). "Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study", *Decision Sciences*, Vol. 34, nº2, pgs. 287-321.
- MYCIT. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2005). "Informe sobre la Pyme 2004". Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.
- PETERAF, M.A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pgs. 179-191.
- PIERCY, N. (1995). "Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, nº 1, pgs. 22-44.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; LEE, J-Y Y PODSAKOFF, N.P. (2003). "Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, nº5, pgs. 879-903.
- PORTER, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. CECSA, Méjico. Edición original: Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- PORTER, M. (1987). *Ventaja Competitiva*, CECSA, Méjico. Edición original: Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K. (2000). "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, nº 6, pgs. 449-462.
- RITTER, T. (2006). "A framework for analyzing market management". AMA Educators' Proceedings. Enhancing Knowledge Development in Marketing, pgs. 332-333.
- RUMELT, R., SCHENDEL, D., Y TEECE, D. (1991). "Strategic management and economics", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pgs.5-29.
- SCHULZE, W. S. (1994). "The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research", *Advances in Strategic Management*, Vol. 10, pgs.127-151.
- SIU, W. (2000). "Marketing and company performance of small firms in Hong Kong", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 18, nº 5, pgs. 12-23.
- SLATER, S. F., Y NARVER, J. C. (2000). "Intelligence generation and superior customer value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, nº1, pgs. 120-127.
- SPILLAN, J. Y PARNELL, J. (2006). "Marketing resources and firm performance among SMEs", *European Management Journal*, Vol. 24, nº 2/3, pgs. 236-245.
- STEENKAMP, J.B. Y TRIP, H. (1991). "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, pgs. 283-299.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. Y SUHEN, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pgs. 509-533.
- THEOHARAKIS, V. Y HOOLEY, G.J. (2003). "Organizational resources enabling service responsiveness: Evidence from Greece", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pgs. 695-702.
- TIPPINS, M.J. Y SOHI, R.S. (2003). "It competency and firm performance: is organizational learning a missing link?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pgs. 745-761.

- TSAI, M.-T. Y SHIH, C.-M. (2004). "The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance", *International Journal of Management*, Vol. 21, n° 4, pgs. 524-530.
- TUOMINEN, M., HYVÖNEN, S., KAJALO, S., RAJALA, A., MÖLLER, K., MATEAR, S. Y HOOLEY, G.J. (2006). "Marketing resources and customer value delivery", *AMA Educators' Proceedings. Enhancing Knowledge Development in Marketing*, pgs. 53-54.
- VORHIES, D.W. (1998). "An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organisational effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6 pgs.3-23.
- VORHIES, D.W. Y MORGAN, N.A. (2003). "A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance," *Journal of Marketing*, Vol. 67, pgs. 100–115.
- VORHIES, D.W. Y MORGAN, N.A. (2005). "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pgs. 80-94.
- WEERAWARDENA, J. (2003). "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, n° 1, pgs. 15-36.
- WEERAWARDENA, J.; CASS, A. Y JULIAN, C. (2006). "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pgs. 37-45.
- WERNERFELT, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pgs. 171-180.
- WONG, K.Y. (2005). "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, n° 3, pgs. 261-279.
- ZAHAY, D. Y GRIFFIN, A. (2004). "Customer learning processes, strategy selection and performance in business-to-business service firms", *Decision Sciences*, Vol. 35, n° 2, pgs. 169-203.

## ANEXO

### MARKETING INTERNO

#### Generación de información sobre el mercado interno

GEN1= La empresa conoce las necesidades y expectativas de sus empleados acerca de la empresa

GEN2= Evaluamos regularmente la satisfacción de nuestros empleados con su situación laboral

GEN3= Conocemos las políticas de personal que aplica la competencia

GEN4= La empresa conoce las características del mercado laboral en su sector de actividad

GEN5= Sabemos cuáles son las empresas que pueden atraer a los empleados clave de la nuestra

GEN6= Conocemos las necesidades laborales particulares de cada colectivo de empleados de nuestra empresa

GEN7= Las políticas de personal de nuestra empresa tienen en cuenta las características de cada colectivo de empleados

#### Diseminación de la información interna

DIS1= Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento

DIS2= Los cargos directivos de nuestra organización están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores

DIS3= Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que puedan existir con los empleados

DIS4= La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones

#### Respuesta a la información interna

RESP1= El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados

RESP2= El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados

RESP3= La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción de los empleados y sus condiciones laborales

RESP4= En la empresa la formación que se imparte está estrechamente relacionada con las necesidades de cada empleado

RESP5= La empresa dispone de un Plan de Formación para sus empleados

## **CAPACIDADES DE MARKETING**

### **Capacidad de ajuste estratégico**

AJUSEST1= Capacidad para cambiar el plan de marketing si un nuevo competidor entra en el mercado

AJUSEST2= Capacidad para cambiar el plan de marketing si se producen cambios en necesidades y preferencias clientes

AJUSEST3= Capacidad para cambiar el plan de marketing si aparece una nueva tecnología

AJUSEST4= Capacidad para cambiar el plan de marketing si surgen nuevas oportunidades de negocio

AJUSEST5= Capacidad para cambiar el plan de marketing si cambian las condiciones económicas del entorno

AJUSEST6= Capacidad para cambiar el plan de marketing si surge una amenaza no esperada

### **Capacidad de actuación operativa**

ACTOPER= Capacidad para asignar eficientemente los recursos de comercialización

ACTOPER= Capacidad para trasladar las estrategias de comercialización a acciones concretas

ACTOPER= Capacidad para ejecutar rápidamente las estrategias de comercialización diseñadas

ACTOPER= Capacidad de control y seguimiento del adecuado desarrollo de los planes de comercialización

### **Capacidad de desarrollo de productos y servicios**

INNOVA1= Capacidad para fijar una buena relación calidad/precio de los productos y servicios

INNOVA2= Capacidad para desarrollar nuevos productos y servicios realmente adaptados a las necesidades de los clientes

INNOVA3= Capacidad de comercialización con éxito de nuevos productos y servicios

INNOVA4= Capacidad para desarrollar productos mejores que los de los competidores

### **Capacidad de respuesta en el servicio)**

CAPSERV1= Capacidad para proporcionar un servicio rápido a los clientes

CAPSERV2= Capacidad para adaptar el servicio a los requerimientos del cliente

CAPSERV3= Capacidad para atender rápidamente las quejas y reclamaciones de los clientes

### **Capacidad de fijación de la política de precios**

POLPREC1= Capacidad para usar la política de precios para reaccionar rápidamente ante los cambios del mercado

POLPREC2= Capacidad para conocer las políticas de precios de la competencia

POLPREC3= Capacidad de seguimiento de la evolución de los precios en el mercado

### **Capacidad de ventas y comunicación**

COMVTAS1= Habilidades de nuestros vendedores

COMVTAS2= Capacidad de formación de la fuerza de ventas

COMVTAS3= Capacidad de gestión y apoyo a la fuerza de ventas

COMVTAS4= Capacidad para desarrollar campañas de comunicación

## **RESULTADOS CLIENTES**

RCL1= Grado de satisfacción de nuestros clientes

RCL2= Grado de lealtad de nuestros clientes, clientes que repiten y son regularmente fieles

RCL3= Valor añadido proporcionado a nuestros clientes

RCL4= Adaptación a los deseos de nuestros clientes

RCL5= Grado de comunicación con nuestros clientes

RCL6= Reducción del número de quejas y reclamaciones de nuestros clientes

RCL7= Mejora de la imagen de la empresa ante nuestro cliente

RCL8= Retención de los mejores clientes del mercado

## **RESULTADOS EMPRESARIALES**

RF1= Crecimiento de las ventas

RF2= Crecimiento de la cuota de mercado

RF3= Crecimiento de los beneficios

# FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS

---

## DOCUMENTOS DE TRABAJO

### Últimos números publicados

- 159/2000 Participación privada en la construcción y explotación de carreteras de peaje  
Ginés de Rus, Manuel Romero y Lourdes Trujillo
- 160/2000 Errores y posibles soluciones en la aplicación del *Value at Risk*  
Mariano González Sánchez
- 161/2000 Tax neutrality on saving assets. The spanish case before and after the tax reform  
Cristina Ruza y de Paz-Curbera
- 162/2000 Private rates of return to human capital in Spain: new evidence  
F. Barceinas, J. Oliver-Alonso, J.L. Raymond y J.L. Roig-Sabaté
- 163/2000 El control interno del riesgo. Una propuesta de sistema de límites  
riesgo neutral  
Mariano González Sánchez
- 164/2001 La evolución de las políticas de gasto de las Administraciones Públicas en los años 90  
Alfonso Utrilla de la Hoz y Carmen Pérez Esparrells
- 165/2001 Bank cost efficiency and output specification  
Emili Tortosa-Ausina
- 166/2001 Recent trends in Spanish income distribution: A robust picture of falling income inequality  
Josep Oliver-Alonso, Xavier Ramos y José Luis Raymond-Bara
- 167/2001 Efectos redistributivos y sobre el bienestar social del tratamiento de las cargas familiares en  
el nuevo IRPF  
Nuria Badenes Plá, Julio López Laborda, Jorge Onrubia Fernández
- 168/2001 The Effects of Bank Debt on Financial Structure of Small and Medium Firms in some Euro-  
pean Countries  
Mónica Melle-Hernández
- 169/2001 La política de cohesión de la UE ampliada: la perspectiva de España  
Ismael Sanz Labrador
- 170/2002 Riesgo de liquidez de Mercado  
Mariano González Sánchez
- 171/2002 Los costes de administración para el afiliado en los sistemas de pensiones basados en cuentas  
de capitalización individual: medida y comparación internacional.  
José Enrique Devesa Carpio, Rosa Rodríguez Barrera, Carlos Vidal Meliá
- 172/2002 La encuesta continua de presupuestos familiares (1985-1996): descripción, representatividad  
y propuestas de metodología para la explotación de la información de los ingresos y el gasto.  
Llorenç Pou, Joaquín Alegre
- 173/2002 Modelos paramétricos y no paramétricos en problemas de concesión de tarjetas de credito.  
Rosa Puertas, María Bonilla, Ignacio Olmeda

- 174/2002 Mercado único, comercio intra-industrial y costes de ajuste en las manufacturas españolas.  
José Vicente Blanes Cristóbal
- 175/2003 La Administración tributaria en España. Un análisis de la gestión a través de los ingresos y de los gastos.  
Juan de Dios Jiménez Aguilera, Pedro Enrique Barrilao González
- 176/2003 The Falling Share of Cash Payments in Spain.  
Santiago Carbó Valverde, Rafael López del Paso, David B. Humphrey  
Publicado en "Moneda y Crédito" nº 217, pags. 167-189.
- 177/2003 Effects of ATMs and Electronic Payments on Banking Costs: The Spanish Case.  
Santiago Carbó Valverde, Rafael López del Paso, David B. Humphrey
- 178/2003 Factors explaining the interest margin in the banking sectors of the European Union.  
Joaquín Maudos y Juan Fernández Guevara
- 179/2003 Los planes de stock options para directivos y consejeros y su valoración por el mercado de valores en España.  
Mónica Melle Hernández
- 180/2003 Ownership and Performance in Europe and US Banking – A comparison of Commercial, Co-operative & Savings Banks.  
Yener Altunbas, Santiago Carbó y Phil Molyneux
- 181/2003 The Euro effect on the integration of the European stock markets.  
Mónica Melle Hernández
- 182/2004 In search of complementarity in the innovation strategy: international R&D and external knowledge acquisition.  
Bruno Cassiman, Reinhilde Veugelers
- 183/2004 Fijación de precios en el sector público: una aplicación para el servicio municipal de suministro de agua.  
M<sup>a</sup> Ángeles García Valiñas
- 184/2004 Estimación de la economía sumergida en España: un modelo estructural de variables latentes.  
Ángel Alañón Pardo, Miguel Gómez de Antonio
- 185/2004 Causas políticas y consecuencias sociales de la corrupción.  
Joan Oriol Prats Cabrera
- 186/2004 Loan bankers' decisions and sensitivity to the audit report using the belief revision model.  
Andrés Guiral Contreras and José A. Gonzalo Angulo
- 187/2004 El modelo de Black, Derman y Toy en la práctica. Aplicación al mercado español.  
Marta Tolentino García-Abadillo y Antonio Díaz Pérez
- 188/2004 Does market competition make banks perform well?.  
Mónica Melle
- 189/2004 Efficiency differences among banks: external, technical, internal, and managerial  
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey y Rafael López del Paso

- 190/2004 Una aproximación al análisis de los costes de la esquizofrenia en España: los modelos jerárquicos bayesianos  
F. J. Vázquez-Polo, M. A. Negrín, J. M. Cavasés, E. Sánchez y grupo RIRAG
- 191/2004 Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis  
Javier González-Benito y Óscar González-Benito
- 192/2004 Economic risk to beneficiaries in notional defined contribution accounts (NDCs)  
Carlos Vidal-Meliá, Inmaculada Domínguez-Fabian y José Enrique Devesa-Carpio
- 193/2004 Sources of efficiency gains in port reform: non parametric malmquist decomposition tfp index for Mexico  
Antonio Estache, Beatriz Tovar de la Fé y Lourdes Trujillo
- 194/2004 Persistencia de resultados en los fondos de inversión españoles  
Alfredo Ciriaco Fernández y Rafael Santamaría Aquilué
- 195/2005 El modelo de revisión de creencias como aproximación psicológica a la formación del juicio del auditor sobre la gestión continuada  
Andrés Guiral Contreras y Francisco Esteso Sánchez
- 196/2005 La nueva financiación sanitaria en España: descentralización y prospectiva  
David Cantarero Prieto
- 197/2005 A cointegration analysis of the Long-Run supply response of Spanish agriculture to the common agricultural policy  
José A. Mendez, Ricardo Mora y Carlos San Juan
- 198/2005 ¿Refleja la estructura temporal de los tipos de interés del mercado español preferencia por la liquidez?  
Magdalena Massot Perelló y Juan M. Nave
- 199/2005 Análisis de impacto de los Fondos Estructurales Europeos recibidos por una economía regional: Un enfoque a través de Matrices de Contabilidad Social  
M. Carmen Lima y M. Alejandro Cardenete
- 200/2005 Does the development of non-cash payments affect monetary policy transmission?  
Santiago Carbó Valverde y Rafael López del Paso
- 201/2005 Firm and time varying technical and allocative efficiency: an application for port cargo handling firms  
Ana Rodríguez-Álvarez, Beatriz Tovar de la Fe y Lourdes Trujillo
- 202/2005 Contractual complexity in strategic alliances  
Jeffrey J. Reuer y Africa Ariño
- 203/2005 Factores determinantes de la evolución del empleo en las empresas adquiridas por opa  
Nuria Alcalde Fradejas y Inés Pérez-Soba Aguilar
- 204/2005 Nonlinear Forecasting in Economics: a comparison between Comprehension Approach versus Learning Approach. An Application to Spanish Time Series  
Elena Olmedo, Juan M. Valderas, Ricardo Gimeno and Lorenzo Escot

- 205/2005 Precio de la tierra con presión urbana: un modelo para España  
Esther Decimavilla, Carlos San Juan y Stefan Sperlich
- 206/2005 Interregional migration in Spain: a semiparametric analysis  
Adolfo Maza y José Villaverde
- 207/2005 Productivity growth in European banking  
Carmen Murillo-Melchor, José Manuel Pastor y Emili Tortosa-Ausina
- 208/2005 Explaining Bank Cost Efficiency in Europe: Environmental and Productivity Influences.  
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey y Rafael López del Paso
- 209/2005 La elasticidad de sustitución intertemporal con preferencias no separables intratemporalmente: los casos de Alemania, España y Francia.  
Elena Márquez de la Cruz, Ana R. Martínez Cañete y Inés Pérez-Soba Aguilar
- 210/2005 Contribución de los efectos tamaño, book-to-market y momentum a la valoración de activos: el caso español.  
Begoña Font-Belaire y Alfredo Juan Grau-Grau
- 211/2005 Permanent income, convergence and inequality among countries  
José M. Pastor and Lorenzo Serrano
- 212/2005 The Latin Model of Welfare: Do 'Insertion Contracts' Reduce Long-Term Dependence?  
Luis Ayala and Magdalena Rodríguez
- 213/2005 The effect of geographic expansion on the productivity of Spanish savings banks  
Manuel Illueca, José M. Pastor and Emili Tortosa-Ausina
- 214/2005 Dynamic network interconnection under consumer switching costs  
Ángel Luis López Rodríguez
- 215/2005 La influencia del entorno socioeconómico en la realización de estudios universitarios: una aproximación al caso español en la década de los noventa  
Marta Rahona López
- 216/2005 The valuation of spanish ipos: efficiency analysis  
Susana Álvarez Otero
- 217/2005 On the generation of a regular multi-input multi-output technology using parametric output distance functions  
Sergio Perelman and Daniel Santin
- 218/2005 La gobernanza de los procesos parlamentarios: la organización industrial del congreso de los diputados en España  
Gonzalo Caballero Miguez
- 219/2005 Determinants of bank market structure: Efficiency and political economy variables  
Francisco González
- 220/2005 Agresividad de las órdenes introducidas en el mercado español: estrategias, determinantes y medidas de performance  
David Abad Díaz

- 221/2005 Tendencia post-anuncio de resultados contables: evidencia para el mercado español  
Carlos Forner Rodríguez, Joaquín Marhuenda Fructuoso y Sonia Sanabria García
- 222/2005 Human capital accumulation and geography: empirical evidence in the European Union  
Jesús López-Rodríguez, J. Andrés Faña y Jose Lopez Rodríguez
- 223/2005 Auditors' Forecasting in Going Concern Decisions: Framing, Confidence and Information Processing  
Waymond Rodgers and Andrés Guiral
- 224/2005 The effect of Structural Fund spending on the Galician region: an assessment of the 1994-1999 and 2000-2006 Galician CSFs  
José Ramón Cancelo de la Torre, J. Andrés Faña and Jesús López-Rodríguez
- 225/2005 The effects of ownership structure and board composition on the audit committee activity: Spanish evidence  
Carlos Fernández Méndez and Rubén Arrondo García
- 226/2005 Cross-country determinants of bank income smoothing by managing loan loss provisions  
Ana Rosa Fonseca and Francisco González
- 227/2005 Incumplimiento fiscal en el irpf (1993-2000): un análisis de sus factores determinantes  
Alejandro Estellér Moré
- 228/2005 Region versus Industry effects: volatility transmission  
Pilar Soriano Felipe and Francisco J. Climent Diranzo
- 229/2005 Concurrent Engineering: The Moderating Effect Of Uncertainty On New Product Development Success  
Daniel Vázquez-Bustelo and Sandra Valle
- 230/2005 On zero lower bound traps: a framework for the analysis of monetary policy in the 'age' of central banks  
Alfonso Palacio-Vera
- 231/2005 Reconciling Sustainability and Discounting in Cost Benefit Analysis: a methodological proposal  
M. Carmen Almansa Sáez and Javier Calatrava Requena
- 232/2005 Can The Excess Of Liquidity Affect The Effectiveness Of The European Monetary Policy?  
Santiago Carbó Valverde and Rafael López del Paso
- 233/2005 Inheritance Taxes In The Eu Fiscal Systems: The Present Situation And Future Perspectives.  
Miguel Angel Barberán Lahuerta
- 234/2006 Bank Ownership And Informativeness Of Earnings.  
V́ctor M. González
- 235/2006 Developing A Predictive Method: A Comparative Study Of The Partial Least Squares Vs Maximum Likelihood Techniques.  
Waymond Rodgers, Paul Pavlou and Andres Guiral.
- 236/2006 Using Compromise Programming for Macroeconomic Policy Making in a General Equilibrium Framework: Theory and Application to the Spanish Economy.  
Francisco J. André, M. Alejandro Cardenete y Carlos Romero.

- 237/2006 Bank Market Power And Sme Financing Constraints.  
Santiago Carbó-Valverde, Francisco Rodríguez-Fernández y Gregory F. Udell.
- 238/2006 Trade Effects Of Monetary Agreements: Evidence For Oecd Countries.  
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano.
- 239/2006 The Quality Of Institutions: A Genetic Programming Approach.  
Marcos Álvarez-Díaz y Gonzalo Caballero Miguez.
- 240/2006 La interacción entre el éxito competitivo y las condiciones del mercado doméstico como determinantes de la decisión de exportación en las Pymes.  
Francisco García Pérez.
- 241/2006 Una estimación de la depreciación del capital humano por sectores, por ocupación y en el tiempo.  
Inés P. Murillo.
- 242/2006 Consumption And Leisure Externalities, Economic Growth And Equilibrium Efficiency.  
Manuel A. Gómez.
- 243/2006 Measuring efficiency in education: an analysis of different approaches for incorporating non-discretionary inputs.  
Jose Manuel Cordero-Ferrera, Francisco Pedraja-Chaparro y Javier Salinas-Jiménez
- 244/2006 Did The European Exchange-Rate Mechanism Contribute To The Integration Of Peripheral Countries?.  
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano
- 245/2006 Intergenerational Health Mobility: An Empirical Approach Based On The Echp.  
Marta Pascual and David Cantarero
- 246/2006 Measurement and analysis of the Spanish Stock Exchange using the Lyapunov exponent with digital technology.  
Salvador Rojí Ferrari and Ana Gonzalez Marcos
- 247/2006 Testing For Structural Breaks In Variance With additive Outliers And Measurement Errors.  
Paulo M.M. Rodrigues and Antonio Rubia
- 248/2006 The Cost Of Market Power In Banking: Social Welfare Loss Vs. Cost Inefficiency.  
Joaquín Maudos and Juan Fernández de Guevara
- 249/2006 Elasticidades de largo plazo de la demanda de vivienda: evidencia para España (1885-2000).  
Desiderio Romero Jordán, José Félix Sanz Sanz y César Pérez López
- 250/2006 Regional Income Disparities in Europe: What role for location?.  
Jesús López-Rodríguez and J. Andrés Faña
- 251/2006 Funciones abreviadas de bienestar social: Una forma sencilla de simultanear la medición de la eficiencia y la equidad de las políticas de gasto público.  
Nuria Badenes Plá y Daniel Santín González
- 252/2006 "The momentum effect in the Spanish stock market: Omitted risk factors or investor behaviour?".  
Luis Muga and Rafael Santamaría
- 253/2006 Dinámica de precios en el mercado español de gasolina: un equilibrio de colusión tácita.  
Jordi Perdiguero García

- 254/2006 Desigualdad regional en España: renta permanente versus renta corriente.  
José M. Pastor, Empar Pons y Lorenzo Serrano
- 255/2006 Environmental implications of organic food preferences: an application of the impure public goods model.  
Ana Maria Aldanondo-Ochoa y Carmen Almansa-Sáez
- 256/2006 Family tax credits versus family allowances when labour supply matters: Evidence for Spain.  
José Felix Sanz-Sanz, Desiderio Romero-Jordán y Santiago Álvarez-García
- 257/2006 La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico.  
José López Rodríguez
- 258/2006 Evaluación de las migraciones interregionales en España, 1996-2004.  
María Martínez Torres
- 259/2006 Efficiency and market power in Spanish banking.  
Rolf Färe, Shawna Grosskopf y Emili Tortosa-Ausina.
- 260/2006 Asimetrías en volatilidad, beta y contagios entre las empresas grandes y pequeñas cotizadas en la bolsa española.  
Helena Chuliá y Hipòlit Torró.
- 261/2006 Birth Replacement Ratios: New Measures of Period Population Replacement.  
José Antonio Ortega.
- 262/2006 Accidentes de tráfico, víctimas mortales y consumo de alcohol.  
José M<sup>a</sup> Arranz y Ana I. Gil.
- 263/2006 Análisis de la Presencia de la Mujer en los Consejos de Administración de las Mil Mayores Empresas Españolas.  
Ruth Mateos de Cabo, Lorenzo Escot Mangas y Ricardo Gimeno Nogués.
- 264/2006 Crisis y Reforma del Pacto de Estabilidad y Crecimiento. Las Limitaciones de la Política Económica en Europa.  
Ignacio Álvarez Peralta.
- 265/2006 Have Child Tax Allowances Affected Family Size? A Microdata Study For Spain (1996-2000).  
Jaime Vallés-Giménez y Anabel Zárate-Marco.
- 266/2006 Health Human Capital And The Shift From Foraging To Farming.  
Paolo Rungo.
- 267/2006 Financiación Autonómica y Política de la Competencia: El Mercado de Gasolina en Canarias.  
Juan Luis Jiménez y Jordi Perdiguero.
- 268/2006 El cumplimiento del Protocolo de Kyoto para los hogares españoles: el papel de la imposición sobre la energía.  
Desiderio Romero-Jordán y José Félix Sanz-Sanz.
- 269/2006 Banking competition, financial dependence and economic growth  
Joaquín Maudos y Juan Fernández de Guevara
- 270/2006 Efficiency, subsidies and environmental adaptation of animal farming under CAP  
Werner Kleinhanß, Carmen Murillo, Carlos San Juan y Stefan Sperlich

- 271/2006 Interest Groups, Incentives to Cooperation and Decision-Making Process in the European Union  
A. Garcia-Lorenzo y Jesús López-Rodríguez
- 272/2006 Riesgo asimétrico y estrategias de momentum en el mercado de valores español  
Luis Muga y Rafael Santamaría
- 273/2006 Valoración de capital-riesgo en proyectos de base tecnológica e innovadora a través de la teoría de opciones reales  
Gracia Rubio Martín
- 274/2006 Capital stock and unemployment: searching for the missing link  
Ana Rosa Martínez-Cañete, Elena Márquez de la Cruz, Alfonso Palacio-Vera and Inés Pérez-Soba Aguilar
- 275/2006 Study of the influence of the voters' political culture on vote decision through the simulation of a political competition problem in Spain  
Sagrario Lantarón, Isabel Lillo, M<sup>a</sup> Dolores López and Javier Rodrigo
- 276/2006 Investment and growth in Europe during the Golden Age  
Antonio Cubel and M<sup>a</sup> Teresa Sanchis
- 277/2006 Efectos de vincular la pensión pública a la inversión en cantidad y calidad de hijos en un modelo de equilibrio general  
Robert Meneu Gaya
- 278/2006 El consumo y la valoración de activos  
Elena Márquez y Belén Nieto
- 279/2006 Economic growth and currency crisis: A real exchange rate entropic approach  
David Matesanz Gómez y Guillermo J. Ortega
- 280/2006 Three measures of returns to education: An illustration for the case of Spain  
María Arrazola y José de Hevia
- 281/2006 Composition of Firms versus Composition of Jobs  
Antoni Cunyat
- 282/2006 La vocación internacional de un holding tranviario belga: la Compagnie Mutuelle de Tramsways, 1895-1918  
Alberte Martínez López
- 283/2006 Una visión panorámica de las entidades de crédito en España en la última década.  
Constantino García Ramos
- 284/2006 Foreign Capital and Business Strategies: a comparative analysis of urban transport in Madrid and Barcelona, 1871-1925  
Alberte Martínez López
- 285/2006 Los intereses belgas en la red ferroviaria catalana, 1890-1936  
Alberte Martínez López
- 286/2006 The Governance of Quality: The Case of the Agrifood Brand Names  
Marta Fernández Barcala, Manuel González-Díaz y Emmanuel Raynaud
- 287/2006 Modelling the role of health status in the transition out of malthusian equilibrium  
Paolo Rungo, Luis Currais and Berta Rivera
- 288/2006 Industrial Effects of Climate Change Policies through the EU Emissions Trading Scheme  
Xavier Labandeira and Miguel Rodríguez

- 289/2006 Globalisation and the Composition of Government Spending: An analysis for OECD countries  
Norman Gemmell, Richard Kneller and Ismael Sanz
- 290/2006 La producción de energía eléctrica en España: Análisis económico de la actividad tras la liberalización del Sector Eléctrico  
Fernando Hernández Martínez
- 291/2006 Further considerations on the link between adjustment costs and the productivity of R&D investment: evidence for Spain  
Desiderio Romero-Jordán, José Félix Sanz-Sanz and Inmaculada Álvarez-Ayuso
- 292/2006 Una teoría sobre la contribución de la función de compras al rendimiento empresarial  
Javier González Benito
- 293/2006 Agility drivers, enablers and outcomes: empirical test of an integrated agile manufacturing model  
Daniel Vázquez-Bustelo, Lucía Avella and Esteban Fernández
- 294/2006 Testing the parametric vs the semiparametric generalized mixed effects models  
María José Lombardía and Stefan Sperlich
- 295/2006 Nonlinear dynamics in energy futures  
Mariano Matilla-García
- 296/2006 Estimating Spatial Models By Generalized Maximum Entropy Or How To Get Rid Of W  
Esteban Fernández Vázquez, Matías Mayor Fernández and Jorge Rodríguez-Valez
- 297/2006 Optimización fiscal en las transmisiones lucrativas: análisis metodológico  
Félix Domínguez Barrero
- 298/2006 La situación actual de la banca online en España  
Francisco José Climent Diranzo y Alexandre Momparler Pechuán
- 299/2006 Estrategia competitiva y rendimiento del negocio: el papel mediador de la estrategia y las capacidades productivas  
Javier González Benito y Isabel Suárez González
- 300/2006 A Parametric Model to Estimate Risk in a Fixed Income Portfolio  
Pilar Abad and Sonia Benito
- 301/2007 Análisis Empírico de las Preferencias Sociales Respecto del Gasto en Obra Social de las Cajas de Ahorros  
Alejandro Esteller-Moré, Jonathan Jorba Jiménez y Albert Solé-Ollé
- 302/2007 Assessing the enlargement and deepening of regional trading blocs: The European Union case  
Salvador Gil-Pareja, Rafael Llorca-Vivero y José Antonio Martínez-Serrano
- 303/2007 ¿Es la Franquicia un Medio de Financiación?: Evidencia para el Caso Español  
Vanessa Solís Rodríguez y Manuel González Díaz
- 304/2007 On the Finite-Sample Biases in Nonparametric Testing for Variance Constancy  
Paulo M.M. Rodrigues and Antonio Rubia
- 305/2007 Spain is Different: Relative Wages 1989-98  
José Antonio Carrasco Gallego

- 306/2007 Poverty reduction and SAM multipliers: An evaluation of public policies in a regional framework  
Francisco Javier De Miguel-Vélez y Jesús Pérez-Mayo
- 307/2007 La Eficiencia en la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cajas de Ahorro  
Marcelino Martínez Cabrera
- 308/2007 Optimal environmental policy in transport: unintended effects on consumers' generalized price  
M. Pilar Socorro and Ofelia Betancor
- 309/2007 Agricultural Productivity in the European Regions: Trends and Explanatory Factors  
Roberto Ezcurra, Belen Iraizoz, Pedro Pascual and Manuel Rapún
- 310/2007 Long-run Regional Population Divergence and Modern Economic Growth in Europe: a Case Study of Spain  
María Isabel Ayuda, Fernando Collantes and Vicente Pinilla
- 311/2007 Financial Information effects on the measurement of Commercial Banks' Efficiency  
Borja Amor, María T. Tascón and José L. Fanjul
- 312/2007 Neutralidad e incentivos de las inversiones financieras en el nuevo IRPF  
Félix Domínguez Barrero
- 313/2007 The Effects of Corporate Social Responsibility Perceptions on The Valuation of Common Stock  
Waymond Rodgers , Helen Choy and Andres Guiral-Contreras
- 314/2007 Country Creditor Rights, Information Sharing and Commercial Banks' Profitability Persistence across the world  
Borja Amor, María T. Tascón and José L. Fanjul
- 315/2007 ¿Es Relevante el Déficit Corriente en una Unión Monetaria? El Caso Español  
Javier Blanco González y Ignacio del Rosal Fernández
- 316/2007 The Impact of Credit Rating Announcements on Spanish Corporate Fixed Income Performance: Returns, Yields and Liquidity  
Pilar Abad, Antonio Díaz and M. Dolores Robles
- 317/2007 Indicadores de Lealtad al Establecimiento y Formato Comercial Basados en la Distribución del Presupuesto  
Cesar Augusto Bustos Reyes y Óscar González Benito
- 318/2007 Migrants and Market Potential in Spain over The XXth Century: A Test Of The New Economic Geography  
Daniel A. Tirado, Jordi Pons, Elisenda Paluzie and Javier Silvestre
- 319/2007 El Impacto del Coste de Oportunidad de la Actividad Emprendedora en la Intención de los Ciudadanos Europeos de Crear Empresas  
Luis Miguel Zapico Aldeano
- 320/2007 Los belgas y los ferrocarriles de vía estrecha en España, 1887-1936  
Alberte Martínez López
- 321/2007 Competición política bipartidista. Estudio geométrico del equilibrio en un caso ponderado  
Isabel Lillo, M<sup>a</sup> Dolores López y Javier Rodrigo
- 322/2007 Human resource management and environment management systems: an empirical study  
M<sup>a</sup> Concepción López Fernández, Ana M<sup>a</sup> Serrano Bedía and Gema García Piqueres

- 323/2007 Wood and industrialization. evidence and hypotheses from the case of Spain, 1860-1935.  
Iñaki Iriarte-Goñi and María Isabel Ayuda Bosque
- 324/2007 New evidence on long-run monetary neutrality.  
J. Cunado, L.A. Gil-Alana and F. Perez de Gracia
- 325/2007 Monetary policy and structural changes in the volatility of us interest rates.  
Juncal Cuñado, Javier Gomez Biscarri and Fernando Perez de Gracia
- 326/2007 The productivity effects of intrafirm diffusion.  
Lucio Fuentelsaz, Jaime Gómez and Sergio Palomas
- 327/2007 Unemployment duration, layoffs and competing risks.  
J.M. Arranz, C. García-Serrano and L. Toharia
- 328/2007 El grado de cobertura del gasto público en España respecto a la UE-15  
Nuria Rueda, Begoña Barruso, Carmen Calderón y M<sup>a</sup> del Mar Herrador
- 329/2007 The Impact of Direct Subsidies in Spain before and after the CAP'92 Reform  
Carmen Murillo, Carlos San Juan and Stefan Sperlich
- 330/2007 Determinants of post-privatisation performance of Spanish divested firms  
Laura Cabeza García and Silvia Gómez Ansón
- 331/2007 ¿Por qué deciden diversificar las empresas españolas? Razones oportunistas versus razones económicas  
Almudena Martínez Campillo
- 332/2007 Dynamical Hierarchical Tree in Currency Markets  
Juan Gabriel Brida, David Matesanz Gómez and Wiston Adrián Risso
- 333/2007 Los determinantes sociodemográficos del gasto sanitario. Análisis con microdatos individuales  
Ana María Angulo, Ramón Barberán, Pilar Egea y Jesús Mur
- 334/2007 Why do companies go private? The Spanish case  
Inés Pérez-Soba Aguilar
- 335/2007 The use of gis to study transport for disabled people  
Verónica Cañal Fernández
- 336/2007 The long run consequences of M&A: An empirical application  
Cristina Bernad, Lucio Fuentelsaz and Jaime Gómez
- 337/2007 Las clasificaciones de materias en economía: principios para el desarrollo de una nueva clasificación  
Valentín Edo Hernández
- 338/2007 Reforming Taxes and Improving Health: A Revenue-Neutral Tax Reform to Eliminate Medical and Pharmaceutical VAT  
Santiago Álvarez-García, Carlos Pestana Barros y Juan Prieto-Rodríguez
- 339/2007 Impacts of an iron and steel plant on residential property values  
Celia Bilbao-Terol
- 340/2007 Firm size and capital structure: Evidence using dynamic panel data  
Víctor M. González and Francisco González

- 341/2007 ¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma de gobierno  
Marta Fernández Barcala y Manuel González Díaz
- 342/2007 Análisis de los efectos de la decisión de diversificar: un contraste del marco teórico “Agencia-Stewardship”  
Almudena Martínez Campillo y Roberto Fernández Gago
- 343/2007 Selecting portfolios given multiple eurostoxx-based uncertainty scenarios: a stochastic goal programming approach from fuzzy betas  
Enrique Ballester, Blanca Pérez-Gladish, Mar Arenas-Parra and Amelia Bilbao-Terol
- 344/2007 “El bienestar de los inmigrantes y los factores implicados en la decisión de emigrar”  
Anastasia Hernández Alemán y Carmelo J. León
- 345/2007 Governance Decisions in the R&D Process: An Integrative Framework Based on TCT and Knowledge View of The Firm.  
Andrea Martínez-Noya and Esteban García-Canal
- 346/2007 Diferencias salariales entre empresas públicas y privadas. El caso español  
Begoña Cueto y Nuria Sánchez- Sánchez
- 347/2007 Effects of Fiscal Treatments of Second Home Ownership on Renting Supply  
Celia Bilbao Terol and Juan Prieto Rodríguez
- 348/2007 Auditors’ ethical dilemmas in the going concern evaluation  
Andres Guiral, Waymond Rodgers, Emiliano Ruiz and Jose A. Gonzalo
- 349/2007 Convergencia en capital humano en España. Un análisis regional para el periodo 1970-2004  
Susana Morales Sequera y Carmen Pérez Esparrells
- 350/2007 Socially responsible investment: mutual funds portfolio selection using fuzzy multiobjective programming  
Blanca M<sup>a</sup> Pérez-Gladish, Mar Arenas-Parra , Amelia Bilbao-Terol and M<sup>a</sup> Victoria Rodríguez-Uría
- 351/2007 Persistencia del resultado contable y sus componentes: implicaciones de la medida de ajustes por devengo  
Raúl Iñiguez Sánchez y Francisco Poveda Fuentes
- 352/2007 Wage Inequality and Globalisation: What can we Learn from the Past? A General Equilibrium Approach  
Concha Betrán, Javier Ferri and Maria A. Pons
- 353/2007 Eficacia de los incentivos fiscales a la inversión en I+D en España en los años noventa  
Desiderio Romero Jordán y José Félix Sanz Sanz
- 354/2007 Convergencia regional en renta y bienestar en España  
Robert Meneu Gaya
- 355/2007 Tributación ambiental: Estado de la Cuestión y Experiencia en España  
Ana Carrera Poncela
- 356/2007 Salient features of dependence in daily us stock market indices  
Luis A. Gil-Alana, Juncal Cuñado and Fernando Pérez de Gracia
- 357/2007 La educación superior: ¿un gasto o una inversión rentable para el sector público?  
Inés P. Murillo y Francisco Pedraja

- 358/2007 Effects of a reduction of working hours on a model with job creation and job destruction  
Emilio Domínguez, Miren Ullibarri y Idoya Zabaleta
- 359/2007 Stock split size, signaling and earnings management: Evidence from the Spanish market  
José Yagüe, J. Carlos Gómez-Sala and Francisco Poveda-Fuentes
- 360/2007 Modelización de las expectativas y estrategias de inversión en mercados de derivados  
Begoña Font-Belaire
- 361/2008 Trade in capital goods during the golden age, 1953-1973  
M<sup>a</sup> Teresa Sanchis and Antonio Cubel
- 362/2008 El capital económico por riesgo operacional: una aplicación del modelo de distribución de pérdidas  
Enrique José Jiménez Rodríguez y José Manuel Feria Domínguez
- 363/2008 The drivers of effectiveness in competition policy  
Joan-Ramon Borrell and Juan-Luis Jiménez
- 364/2008 Corporate governance structure and board of directors remuneration policies: evidence from Spain  
Carlos Fernández Méndez, Rubén Arrondo García and Enrique Fernández Rodríguez
- 365/2008 Beyond the disciplinary role of governance: how boards and donors add value to Spanish foundations  
Pablo De Andrés Alonso, Valentín Azofra Palenzuela y M. Elena Romero Merino
- 366/2008 Complejidad y perfeccionamiento contractual para la contención del oportunismo en los acuerdos de franquicia  
Vanessa Solís Rodríguez y Manuel González Díaz
- 367/2008 Inestabilidad y convergencia entre las regiones europeas  
Jesús Mur, Fernando López y Ana Angulo
- 368/2008 Análisis espacial del cierre de explotaciones agrarias  
Ana Aldanondo Ochoa, Carmen Almansa Sáez y Valero Casanovas Oliva
- 369/2008 Cross-Country Efficiency Comparison between Italian and Spanish Public Universities in the period 2000-2005  
Tommaso Agasisti and Carmen Pérez Esparrells
- 370/2008 El desarrollo de la sociedad de la información en España: un análisis por comunidades autónomas  
María Concepción García Jiménez y José Luis Gómez Barroso
- 371/2008 El medioambiente y los objetivos de fabricación: un análisis de los modelos estratégicos para su consecución  
Lucía Avella Camarero, Esteban Fernández Sánchez y Daniel Vázquez-Bustelo
- 372/2008 Influence of bank concentration and institutions on capital structure: New international evidence  
Víctor M. González and Francisco González
- 373/2008 Generalización del concepto de equilibrio en juegos de competición política  
M<sup>a</sup> Dolores López González y Javier Rodrigo Hitos
- 374/2008 Smooth Transition from Fixed Effects to Mixed Effects Models in Multi-level regression Models  
María José Lombardía and Stefan Sperlich

- 375/2008 A Revenue-Neutral Tax Reform to Increase Demand for Public Transport Services  
Carlos Pestana Barros and Juan Prieto-Rodriguez
- 376/2008 Measurement of intra-distribution dynamics: An application of different approaches to the European regions  
Adolfo Maza, María Hierro and José Villaverde
- 377/2008 Migración interna de extranjeros y ¿nueva fase en la convergencia?  
María Hierro y Adolfo Maza
- 378/2008 Efectos de la Reforma del Sector Eléctrico: Modelización Teórica y Experiencia Internacional  
Ciro Eduardo Bazán Navarro
- 379/2008 A Non-Parametric Independence Test Using Permutation Entropy  
Mariano Matilla-García and Manuel Ruiz Marín
- 380/2008 Testing for the General Fractional Unit Root Hypothesis in the Time Domain  
Uwe Hassler, Paulo M.M. Rodrigues and Antonio Rubia
- 381/2008 Multivariate gram-charlier densities  
Esther B. Del Brio, Trino-Manuel Níguez and Javier Perote
- 382/2008 Analyzing Semiparametrically the Trends in the Gender Pay Gap - The Example of Spain  
Ignacio Moral-Arce, Stefan Sperlich, Ana I. Fernández-Saínz and Maria J. Roca
- 383/2008 A Cost-Benefit Analysis of a Two-Sided Card Market  
Santiago Carbó Valverde, David B. Humphrey, José Manuel Liñares Zegarra and Francisco Rodríguez Fernandez
- 384/2008 A Fuzzy Bicriteria Approach for Journal Deselection in a Hospital Library  
M. L. López-Avello, M. V. Rodríguez-Uría, B. Pérez-Gladish, A. Bilbao-Terol, M. Arenas-Parra
- 385/2008 Valoración de las grandes corporaciones farmacéuticas, a través del análisis de sus principales intangibles, con el método de opciones reales  
Gracia Rubio Martín y Prosper Lamothe Fernández
- 386/2008 El marketing interno como impulsor de las habilidades comerciales de las pyme españolas: efectos en los resultados empresariales  
M<sup>a</sup> Leticia Santos Vijande, M<sup>a</sup> José Sanzo Pérez, Nuria García Rodríguez y Juan A. Trespalacios Gutiérrez