



departamento de comercialización  
e investigación de mercados

Lorenza López Moreno

# Orientación al Mercado y Estrategia Empresarial en la Industria de Productos Alimenticios y Bebidas

*Tesis Doctoral*

Dr. D. Gonzalo Sánchez Vizcaíno

*Director*



*ugr*

Universidad  
de Granada

Grupo de Investigación ADEMAR









departamento de comercialización  
e investigación de mercados

Lorenza López Moreno

**Orientación al Mercado y  
Estrategia Empresarial  
en la Industria de Productos  
Alimenticios y Bebidas**

*Tesis Doctoral*

Dr. D. Gonzalo Sánchez Vizcaíno

*Director*

*Granada 2006*



*ugr*

Universidad  
de Granada

Grupo de Investigación **ADEMAR**



# Agradecimientos

Me complace expresar mi sincero agradecimiento a todos los que me han apoyado y animado durante el tiempo dedicado a la realización de este trabajo.

Gracias a mi director, profesor Dr. Gonzalo Sánchez Vizcaíno, por el gran empeño compartido conmigo en este proyecto. Sus consejos y guía han sido fundamentales.

Mi reconocimiento a la empresa Puleva Food S.L. por el constante apoyo otorgado al grupo de investigación ADEMAR, gracias al cual ha sido posible la realización del trabajo de campo incluido en este estudio.

También a todos los compañeros del departamento de Comercialización e Investigación de Mercados y de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que me han prestado su colaboración. Voy a mencionar especialmente al profesor Dr. Salvador del Barrio García por su generosa disposición para transmitir conocimientos, y a los profesores Drs. Teodoro Luque Martínez y Dolores María Frías Jamilena por su confianza y continuo estímulo.

Especialmente a José Carlos, familia y amigos, por estar siempre ahí.

A los que ya no están, por su recuerdo.

*Granada, octubre de 2006.*





*F.L.A.*



# Índice de contenido

Introducción	17
<b>PARTE I.</b>	
<b>REVISIÓN TEÓRICA</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 1.</b>	
Origen de la orientación al mercado	23
1.1. <i>El origen del concepto de orientación al mercado. Aclaración terminológica</i>	23
1.1.1. Aparición del concepto	23
1.1.2. Aclaración terminológica	27
1.2. <i>Revisión de los dos enfoque principales</i>	32
1.2.1. El concepto de orientación al mercado de Kohli y Jaworski	37
1.2.2. El concepto de orientación al mercado de Narver y Slater	42
1.2.3. Relación entre los dos enfoques principales	47
<b>CAPÍTULO 2.</b>	
Revisión de los principales aspectos analizados en la investigación sobre orientación al mercado	55
2.1. <i>Cuantificación de la orientación al mercado y modelos alternativos</i>	55
2.1.1. El enfoque comportamental: la escala MARKOR	56
2.1.2. El enfoque cultural-filosófico: la escala MKTOR	59
2.1.3. Análisis comparativo de las escalas MARKOR y MKTOR	61
2.1.4. Integración de las escalas MARKOR y MKTOR	63
2.1.5. Otros instrumentos de medida de la orientación al mercado	67
2.1.6. Desarrollo de otros modelos de orientación al mercado	69
El modelo de Ames (1970)	69
El modelo de Kotler (1977)	70
El modelo de Lawton y Parasuraman (1980)	71
El modelo de Michaels (1982)	72
El modelo de Parasuraman et al. (1983)	73
El modelo de Shapiro (1988)	74
El modelo de Deng y Dart (1994; 1999)	76
El modelo de Pelham y Wilson (1996)	80
El modelo de Gray et al. (1998; 1999)	82
El modelo de Hooley et al. (1990)	85
El modelo de Ruekert (1992)	86
El enfoque de Deshpandé et al (1993)	88
2.2. <i>Antecedentes de la orientación al mercado</i>	91
2.2.1. Antecedentes internos clásicos	92
Características del equipo directivo. Factores individuales	93
Dinámica interdepartamental. Factores intergrupales	94

Estructura organizativa. Factores organizativos	95
2.2.2. Antecedentes internos de gestión	97
La gestión de recursos humanos como antecedente interno	97
El aprendizaje organizacional y la innovación como antecedente interno	97
2.2.3. Otros antecedentes empresariales	99
2.2.4. Antecedentes externos	99
2.3. <i>Consecuencias de la orientación al mercado</i>	101
2.3.1. Consecuencias de la orientación al mercado en los resultados empresariales	107
2.3.2. Consecuencias de la orientación al mercado en las actitudes de los clientes	115
Consecuencias en los clientes en general	116
Consecuencias en los distribuidores como clientes especiales	118
2.3.3. Consecuencias internas de la orientación al mercado	120
Consecuencias de la orientación al mercado en los empleados	120
Consecuencias de la orientación al mercado en la innovación	122
2.4. <i>Variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias</i>	125
2.5. <i>Variables moderadoras de la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias</i>	129
2.5.1. Moderadores externos	133
2.5.2. Moderadores internos	141
2.6. <i>Nuevos temas de investigación en el ámbito de la orientación al mercado</i>	141
2.7. <i>La orientación al mercado en ámbitos geográficos y empresariales específicos</i>	143
CAPÍTULO 3.	
Relación entre la orientación al mercado y la estrategia	151
3.1. <i>La tipología estratégica de Miles y Snow</i>	151
3.2. <i>El papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados</i>	159
3.2.1. La estrategia empresarial como antecedente interno de la orientación al mercado (perspectiva de la implementación estratégica)	159
3.2.2. Influencia de la orientación al mercado en la orientación estratégica de la empresa (perspectiva de la formulación estratégica)	161
3.2.3. La estrategia empresarial como variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	162
3.2.4. La estrategia empresarial como variable moderadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	164
<b>PARTE II.</b>	
<b>ESTUDIO EMPÍRICO</b>	<b>169</b>
CAPÍTULO 4.	
Planteamiento general de la investigación	171
4.1. <i>Modelo teórico propuesto y planteamiento de hipótesis</i>	171
4.1.1. Factores antecedentes de la orientación al mercado	173
4.1.2. Consecuencias de la orientación al mercado y variables moderadoras	177
Consecuencias de la orientación al mercado	177
Variables moderadoras de la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias	179
4.2. <i>Ámbito de estudio del modelo propuesto</i>	183
4.2.1. Descripción del sector de actividad objeto de estudio	183
4.2.2. Población y unidad de análisis	190
4.3. <i>Cuantificación de conceptos</i>	192
4.3.1. Cuantificación de la orientación al mercado	194
4.3.2. Cuantificación de los factores antecedentes de la orientación al mercado	195
4.3.3. Cuantificación de las consecuencias de la orientación al mercado	202
4.3.4. Cuantificación de las variables moderadoras de la relación entre la orientación al mercado y los resultados	204
4.4. <i>Procedimientos estadísticos utilizados para el análisis de los datos</i>	205
4.4.1. Procedimiento utilizado para la validación de las escalas	206
Validez de contenido	206
Análisis de fiabilidad (1)	207
Estudio de unidimensionalidad	207
Análisis de fiabilidad (y 2)	208
Validez de concepto	208
Validez de criterio	210

4.4.2. Descripción del análisis de ecuaciones estructurales	210
Especificación del modelo	211
Identificación del modelo	211
Estimación del modelo	211
Evaluación e interpretación del modelo	212
Análisis factorial confirmatorio	215
4.4.3. Descripción del análisis de regresión moderada	216
<b>CAPÍTULO 5.</b>	
Evaluación de las escalas de medida	221
5.1. <i>Análisis de la escala de medida de la orientación al mercado</i>	221
5.1.1. Análisis de fiabilidad (1)	222
5.1.2. Estudio de unidimensionalidad	224
5.1.3. Análisis de fiabilidad (y 2)	229
5.1.4. Validez de concepto	230
5.1.5. Validez de criterio	232
5.2. <i>Análisis de las escalas de medida de los antecedentes de la orientación al mercado</i>	232
5.2.1. Evaluación de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos: factores individuales	233
5.2.2. Evaluación de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos: factores grupales	236
5.2.3. Evaluación de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos: factores organizativos	239
5.2.4. Evaluación de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión: tipo de estrategia empresarial	242
5.3. <i>Análisis de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado</i>	249
5.3.1. Evaluación de la escala de medida de los resultados empresariales	249
5.3.2. Evaluación de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados	252
5.3.3. Evaluación de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado: tipo de estrategia empresarial	255
5.4. <i>Análisis de las escalas de medida de las variables moderadoras</i>	255
5.4.1. Evaluación de las escalas de medida de las variables moderadoras externas	255
5.4.2. Evaluación de las escalas de medida de las variables moderadoras internas: tipo de estrategia empresarial	259
<b>CAPÍTULO 6.</b>	
Análisis de datos y resultados	261
6.1. <i>Estimación de los modelos propuestos sobre los antecedentes y las consecuencias de la orientación al mercado</i>	262
6.2. <i>Factores antecedentes de la orientación al mercado</i>	275
6.2.1. Discusión y análisis de los resultados relacionados con la influencia de los antecedentes internos clásicos en la orientación al mercado	275
6.2.2. Discusión y análisis de los resultados relacionados con la influencia de los antecedentes internos de gestión (tipo de estrategia) en la orientación al mercado	278
6.3. <i>Discusión y análisis de los resultados relacionados con los efectos de la orientación al mercado</i>	281
6.4. <i>Análisis de las influencias moderadoras</i>	284
Discusión y análisis de los resultados relacionados con las influencias moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados	291
<b>PARTE III.</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>297</b>
<b>CAPÍTULO 7.</b>	
Conclusiones y consideraciones finales	299
7.1. <i>Conclusiones y recomendaciones derivadas de la revisión teórica</i>	299
7.2. <i>Conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio empírico</i>	304
7.2.1. Principales conclusiones relacionadas con los antecedentes de la orientación al mercado	305

7.2.2. Principales conclusiones relacionadas con los efectos de la orientación al mercado	309
7.2.3. Principales conclusiones relacionadas con las influencias moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados	312
7.3. Implicaciones para la gestión empresarial	313
7.4. Limitaciones de la investigación y objetivos futuros	315

**BIBLIOGRAFÍA** 319

**ANEXOS** 353

<i>Anexo I: Estudios que adoptan el enfoque comportamental de Jaworski y Kohli y la escala MARKOR</i>	355
<i>Anexo II: Estudios que adoptan el enfoque cultural de Narver y Slater y la escala MKTOR</i>	405
<i>Anexo III: Estudios que adoptan perspectivas y medidas integradoras de la visión comportamental y cultural de la orientación al mercado</i>	463
<i>Anexo IV: Estudios que utilizan perspectivas y medidas de la orientación al mercado alternativas</i>	501
<i>Anexo V: Estudios que utilizan la tipología de estrategias de Miles y Snow</i>	535
<i>Anexo VI: Cuestionario de la investigación</i>	541
<i>Anexo VII: Codificación de las variables</i>	551

**ÍNDICES** 565

Índice de figuras	567
Índice de tablas	569
Índice de autores	575







# Introducción

El objetivo de la presente tesis doctoral es analizar qué factores son los que determinan el grado de orientación al mercado desarrollado por empresas pertenecientes a la industria de productos alimenticios y bebidas con el objetivo de afrontar los retos que caracterizan a esta industria. Pretendemos analizar cuáles son las consecuencias que esta filosofía empresarial tendrá en las empresas analizadas, tanto en términos de resultados empresariales como en relación a sus efectos en los integrantes de tales empresas. Además buscamos determinar si existen variables, tanto externas como relacionadas con la gestión interna, que moderen la relación entre la orientación al mercado desarrollada y los resultados que se alcanzan con esta filosofía empresarial y con las actuaciones que se derivan de ella.

Ya a principios de los 80, Day y Wensley destacan la necesidad de investigar la influencia del marketing en la creación de ventajas competitivas sostenibles, lo que supone adoptar una visión más estratégica del marketing. A esto se une el impulso de organizaciones, como el *Marketing Science Institute*, que en los 90 también proponen un enfoque más estratégico en los estudios sobre el marketing, lo que da como resultado la aparición de un cuerpo teórico importante sobre la orientación al mercado, al que, con posterioridad, se unirá un considerable número de estudios empíricos en los que se intentarán contrastar las consideraciones teóricas.

Los diferentes estudios sobre la orientación al mercado se han centrado en dos aspectos fundamentales: la definición del concepto orientación al mercado; y el análisis de su implantación en las organizaciones. El marco de referencia que utilizan estos estudios se centra en las publicaciones iniciales de Kohli y Jaworski, y Narver y Slater. A estas publicaciones originales se han unido adaptaciones y nuevos modelos que buscan aclarar y completar el conocimiento sobre este concepto y sobre su implantación en las organizaciones.

Sin embargo, aún quedan aspectos sobre los que profundizar, principalmente los relativos al necesario ajuste entre el entorno, la estrategia empresarial y la realidad operativa de la empresa. De esta forma, al considerar los efectos que la orientación al mercado puede tener en la actividad empresarial, será preciso conocer los antecedentes o condiciones bajo las que es aconsejable su implantación, o que la facilitan o dificultan. Además se debe analizar la participación de otros factores que moderen esta relación (mejorándola o debilitándola).

Desarrollamos el estudio en la industria de productos alimenticios y bebidas. Al utilizar un único sector de actividad podemos evitar las diferencias relacionadas con las estrategias competitivas desarrolladas y con los resultados empresariales. La industria

de productos alimenticios y bebidas representa el 13,61% del PIB del sector industrial, y es el primer sector de la industria manufacturera española.

Es una industria con un elevado grado de atomización, aunque se muestra una tendencia a la reducción del número de empresas, es decir, a la concentración hacia empresas de mayor tamaño, y/o más competitivas. Para abordar este proceso de concentración empresarial es necesario un importante conocimiento del mercado (tanto de clientes como de competidores), así como de una gran necesidad de coordinación de las funciones, no sólo a nivel interno, sino también entre las empresas que pudieran fusionarse para conseguir esta concentración. Todas estas actividades se asocian a las tres dimensiones de la orientación al mercado: la orientación al cliente, la orientación a la competencia, y la coordinación interfuncional. Por tanto, nos proponemos analizar qué factores son los que permitirán afrontar con mayores garantías de éxito este proceso de concentración empresarial.

Otro rasgo importante de la industria de productos alimenticios y bebidas es la existencia de un nivel tecnológico muy desigual entre sus empresas. Para abordar las desigualdades tecnológicas, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación está colaborando en la puesta en marcha de Centros Tecnológicos Agroalimentarios para apoyar la investigación, el desarrollo, la formación, y la comercialización. En este sentido, entendemos que habrá empresas con una actitud proactiva que buscarán nuevas oportunidades de mercado apoyadas en nuevos desarrollos tecnológicos, mientras que otras tendrán una actitud más defensiva centrada en la imitación y en la mejora de los productos existentes, y en la que se producirán menores inversiones en tecnología. Por tanto, nos proponemos analizar qué actividades asociadas a la orientación al mercado se verán favorecidas por cada una de estas perspectivas, o qué influencia tiene el grado de orientación al mercado desarrollado por las empresas en cada una de estas perspectivas estratégicas.

Otro problema de la industria analizada es su proceso de estancamiento motivado por la madurez del mercado interno y por sus problemas estructurales. También en este caso nos proponemos analizar cómo la orientación al mercado puede ayudar a hacer frente a estas dificultades.

En concreto, en esta investigación nos planteamos los objetivos que describimos a continuación.

En primer lugar, nos proponemos analizar la influencia en el grado de orientación al mercado desarrollado por la empresa de un conjunto de antecedentes internos clásicos (aspectos individuales, intergrupales y organizacionales) a los que hemos incorporado la consideración de la estrategia empresarial como antecedente interno de gestión. En segundo lugar, buscamos comprobar los efectos de la orientación al mercado. Para el desarrollo de este objetivo analizaremos la influencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales, en la situación de los empleados, y en la estrategia empresarial desarrollada por la empresa. Por último, nos proponemos estudiar el efecto de un conjunto de variables que actúan como moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados propuestas. Como variables moderadoras consideramos la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva como variables moderadoras ambientales (o externas), y la estrategia empresarial como variable moderadora de carácter interno.

Para el desarrollo de estos objetivos hemos estructurado el trabajo del siguiente modo.

En la primera parte llevamos a cabo una revisión de la literatura sobre los conceptos incluidos en esta investigación. En primer lugar, en el capítulo 1, analizamos el origen del concepto de orientación al mercado, proponemos algunas aclaraciones terminológicas, y revisamos los enfoques más relevantes. En el capítulo 2 nos hemos centrado en la revisión de las formas más utilizadas para cuantificar el concepto de orientación al mercado, y en los principales aspectos que han guiado los estudios sobre orientación al mercado: antecedentes; consecuencias; variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados; y variables que moderan en esta relación. También recogemos temas de investigación novedosos en el ámbito de la orientación al mercado, y su aplicación en ámbitos geográficos y sectoriales específicos.

Para terminar esta primera parte, en el capítulo 3 revisamos la tipología estratégica de Miles y Snow, y las distintas perspectivas sobre el papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

En la segunda parte desarrollamos el estudio empírico en el que pretendemos integrar los conceptos revisados en la primera parte de esta investigación. En el capítulo 4 llevamos a cabo el planteamiento de las hipótesis a contrastar, describimos el sector de actividad en el que centramos el estudio, y recogemos la forma de cuantificar las variables incluidas en el modelo propuesto. También incorporamos en este capítulo una breve descripción de los procedimientos estadísticos utilizados para el análisis de los datos, tanto para la validación de las escalas de medida (capítulo 5), como para la contrastación de las hipótesis planteadas (capítulo 6).

La tercera parte está formada por un capítulo en el que recogemos un conjunto de conclusiones y consideraciones finales.

Por último, junto a la bibliografía, incluimos un grupo de anexos en los que resumimos los estudios en los que se han adoptado distintos enfoques y escalas de medida de la orientación al mercado (anexos I a IV), los estudios que han utilizado la tipología estratégica de Miles y Snow (anexo V), el cuestionario utilizado en la investigación (anexo VI), y la codificación de las variables (anexo VII).



**PARTE I.**  
**Revisión teórica**



# CAPÍTULO 1.

## Origen de la orientación al mercado

En este apartado realizamos una revisión de la literatura más reciente sobre la orientación al mercado. En primer lugar, analizamos el origen del concepto y proponemos algunas aclaraciones de la posible confusión terminológica. Finalizamos con el estudio de los dos enfoques más relevantes, así como de la relación entre ellos.

### 1.1. El origen del concepto de orientación al mercado. Aclaración terminológica

#### 1.1.1. Aparición del concepto

Si hacemos una revisión de la orientación al mercado según la evolución de los enfoques organizacionales, vemos como la importancia dada al marketing y a la orientación al mercado ha ido incrementándose a lo largo del tiempo, tanto en el ámbito empresarial como académico. De este modo, la literatura ha identificado distintos períodos o eras, como las recogidas en LLONCH (1996b), ESTEBAN *et al.* (2000; 2002), o KOTLER *et al.* (2000), y que resumimos a continuación:

- *Era de orientación a la producción* (desde finales del s. XIX a 1930): sostiene que los consumidores quieren los productos que estén disponibles y que tengan un bajo coste. De esta forma, las empresas se centrarán en la mejora de los procesos productivos.

Dentro de esta era se incluiría la orientación al producto que sostiene que los consumidores optarán por los productos que ofrezcan una mejor calidad o unos mejores resultados.

Tanto la orientación al producto como la orientación a la producción son orientaciones internas, que nacen de un bajo nivel de incertidumbre del entorno, que consideran las necesidades del cliente como un elemento fijo, que se desarrollan en empresas poco innovadoras, en las que se da prioridad a la minimización de costes en lugar de a la satisfacción de los clientes, que poseen una estructura organizativa funcional, y donde la función de la producción es la más importante.

- *Era de la orientación a las ventas* (entre 1930 y 1950): la oferta supera a la demanda, haciendo que el problema fundamental de las empresas sea la venta de los productos. La tarea principal de estas empresas es estimular el interés de los clientes por los productos, de forma que pretenden cambiar su mentalidad para adaptarla a las características del producto, en lugar de adaptar su oferta a las necesidades de sus clientes. Se trata también de una orientación interna, que tiene como principal objetivo el conseguir un volumen de ventas, con actuaciones centradas en el corto plazo, en la que se piensa en clientes individuales en lugar de en segmentos de clientes, en la que no se da mucha importancia al análisis de las acciones de la competencia, y en la que no se realiza un seguimiento al cliente, ni se da relevancia al servicio post-venta, de forma que si existe un departamento de marketing actuará como asesor.
- *La orientación a la tecnología* (dominante en la misma época, entre 1930 y 1950): desarrollan esta orientación las empresas que están atraídas por las nuevas tecnologías y dan poca importancia al mercado y a las necesidades del cliente. Aceptan que la adopción de las nuevas tecnologías aporta más valor al producto, haciendo que sea aceptado con entusiasmo por los clientes, por lo que son fuente de ventajas competitivas. Por tanto, también se trata de un enfoque interno ya que no consideran a fondo los deseos y necesidades de los clientes ni el grado de oportunidad de ese producto para el mercado.

Además, este enfoque se caracteriza por su énfasis en la investigación tecnológica; por el hecho de que las decisiones sobre el lanzamiento de un producto se basa en los resultados del producto y no en consideraciones de marketing; porque la respuesta a la competencia se centra en la mejora tecnológica del producto; y porque las decisiones sobre investigación y desarrollo, y sobre producción las desarrolla el personal técnico, sin participación del personal de marketing.

- *Era de la orientación al marketing* (entre 1950 y 1990): en este caso se sostiene que para alcanzar los objetivos de las organizaciones es necesario identificar las necesidades y deseos del público objetivo, de manera que se definan los atributos del producto en función de lo identificado y se satisfagan las necesidades y deseos del público objetivo de forma más efectiva que los competidores. La orientación al marketing fomenta que la empresa se centre en aspectos internos, dando prioridad al departamento de marketing y a las técnicas de marketing. De esta forma destaca el aumento de las actividades y las responsabilidades localizadas en el departamento de marketing.
- KOTLER *et al.* (2000) también recogen la *orientación al marketing social* que sostiene que no basta con identificar las necesidades y deseos del público objetivo y satisfacerlas de forma más efectiva que los competidores, sino que además han de preservar o realzar el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.
- *Era de la orientación al mercado* (entre 1990 - actualidad): algunos autores la consideran junto a la era de la orientación al marketing, sin embargo, como hemos visto, la orientación al marketing tiene un enfoque más interno; mientras que la orientación al mercado se centra más en el consumidor y en los competidores; por lo que se ve más como una filosofía con orientación externa y que afecta a toda la organización, de forma que debe asumirse por toda la organización, y no sólo por el departamento de marketing. También se diferencia de la orientación a la venta



puesto que en este caso la empresa consigue su objetivo cuando coloca el producto; mientras que en la empresa orientación al mercado la venta sólo es una actividad más entre otras tareas como asegurar la repetición de compra, analizar la satisfacción del cliente, u ofrecer un servicio postventa (LEVITT, 1983).

Por tanto, LLONCH (1996b) define la orientación al mercado como un rasgo de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. Entre las características que destacan en esta orientación cabe señalar el que se trata de una gestión orientada al entorno, en la que se pone el énfasis en los procesos de marketing, los cuales serán puestos en práctica por toda la empresa y en la que las responsabilidades recaen en el director general.

Por otro lado, la revisión sobre la evolución histórica de la orientación al mercado realizada por ESTEBAN *et al.* (2000; 2002) y MARTÍN y ESTEBAN (2005) abarca desde mediados de los cincuenta hasta la actualidad. En esta revisión repasan los antecedentes y perspectivas teóricas de la orientación al mercado; las principales aportaciones empíricas; y el análisis histórico de las investigaciones sobre la orientación al mercado. En la Tabla 1 se recogen los principales períodos analizados en estos trabajos, en los que se concluye que el concepto de marketing, la orientación al marketing y la orientación al mercado son evoluciones de una misma realidad que se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo.

Tabla 1.- Esquema histórico de las investigaciones sobre orientación al mercado

<p><b>Años 50 y principios 60</b></p>	<p>Literatura centrada en el significado, implicaciones y aplicación de la orientación al mercado (usando el <b>concepto de marketing</b>).</p> <p><b>Aportaciones teóricas.</b></p>
<p><b>Mediados de los 60 hasta principios de los 80</b></p>	<p>Se introduce el término <b>orientación al marketing</b>, y la atención se centra en los <b>problemas y cómo superarlos</b>.</p> <p>Escasa complejidad de las <b>escalas de medida</b> (categóricas o <i>Likert</i>) y de las <b>técnicas de análisis</b> (univariantes).</p> <p>Los <b>resultados</b> muestran que las empresas ya han adoptado el concepto, se interesan por el, o lo van a adoptar en el futuro.</p> <p>El <b>ámbito de estudio</b> fundamental son las empresas industriales.</p>
<p><b>Desde principios de los 80 a principios de los 90</b></p>	<p>El <b>ámbito de estudio</b> también son las empresas industriales, al que se añaden otros como centros de salud y hospitales, bancos, sector turístico, pequeñas y medianas empresas. También se amplía el ámbito geográfico.</p> <p>Las <b>escalas de medida</b> utilizadas son de tipo <i>Likert</i> y <i>Thurstone</i>; y se intentan desarrollar dos escalas: la de Kohli-Jaworski y la de Narver-Slater. Las <b>técnicas de análisis</b> que se comienzan a utilizar son multivariantes como los análisis de regresión, factorial y cluster.</p> <p>Los <b>resultados</b> muestran que las empresas con mayor grado de orientación al marketing tendrán una ventaja competitiva, y que las que tengan una mejor gestión empresarial estarán más orientadas al marketing. Otros demuestran que estar orientado al mercado incrementa el resultado global.</p>
<p><b>Desde principios de los 90 hasta el momento actual</b></p>	<p>Aparece el término <b>orientación al mercado</b>.</p> <p>Se han intentado desarrollar numerosas <b>escalas de medida</b>, entre las que destacan las de Kohli-Jaworski y Narver-Slater (son de tipo categórica, <i>Likert</i> y <i>Thurstone</i>). Las <b>técnicas de análisis</b> son técnicas univariantes, bivariantes y multivariantes.</p> <p>El <b>ámbito de estudio</b> también son grandes empresas productoras, al que se unen comparaciones entre pequeñas y medianas empresas, hospitales, bancos, y administraciones públicas. También se amplía el ámbito geográfico a Japón, Taiwán y Hong Kong.</p> <p>Los <b>resultados</b> destacan la importancia de estar orientado al mercado y sus beneficios sobre la fuerza de ventas, la innovación, y los resultados. Un grupo de estudios intenta ver la relación entre la orientación al mercado y los resultados.</p>

Fuente: Basado en ESTEBAN *et al.* (2000; 2002).

Podría pensarse que existe un orden secuencial en estas orientaciones, lo que implicaría que la orientación al mercado es esencial para la empresa moderna, y que el resto de orientaciones están anticuadas (KEITH, 1960). Sin embargo, en contra de esta idea jerárquica de la orientación de la empresa, HOUSTON (1986) propone un enfoque contingente según el cual, atendiendo a las condiciones particulares, serán necesarias orientaciones diferentes.

En resumen, vemos como a finales de los ochenta y principios de los noventa numerosos autores se plantean que el nivel de rentabilidad de una empresa está determinado por la intensidad con la que adopta el concepto de marketing. De esta forma, la orientación al mercado se configura como una alternativa para explicar por

qué algunas empresas alcanzan determinados niveles de resultados, convirtiéndose en una fuente importante de investigaciones.

Cabe destacar además cómo el desarrollo del estudio de la orientación al mercado se ha visto apoyado por el *Marketing Science Institute* en distintos momentos:

- Durante la conferencia titulada *Desarrollo de una orientación al mercado*, en 1987 se trató de iniciar y alentar la investigación sobre cuándo y cómo desarrolla una organización la orientación al mercado, y sobre los factores estructurales, estratégicos y situacionales que influyen en el éxito de este proceso. En concreto, se establece que los tres ámbitos en los que se deberían centrar las investigaciones sobre el marketing son: la forma de medir la orientación al mercado; comprender cuál es su nivel óptimo; y ver a la orientación al mercado como base de la innovación de la empresa, y no como un sustituto.
- En 1990, durante la conferencia titulada *Organizarse para dirigirse al mercado*, hay tres grupos de investigadores centrados en el estudio de distintos aspectos relacionados con la orientación al mercado, concretamente: Jaworsky y Kohli se centran en el estudio de los antecedentes directivos y organizacionales de la orientación al mercado, así como de sus consecuencias; Deshpandé y Farley analizan el concepto de orientación al cliente en empresas japonesas, y estudian la influencia de la cultura organizacional en los resultados empresariales; y Narver y Slater muestran la relación entre diversas medidas de los resultados y la orientación al mercado, además de centrarse en las estrategias para el incremento del grado de orientación al mercado de una empresa.

A partir de este primer impulso surgieron numerosos estudios en los que se abordaron aspectos referidos a la medición, a la determinación de los antecedentes, de las consecuencias, además de su aplicación a situaciones concretas como distintas localizaciones geográficas, grado de desarrollo del país, tamaño de la empresa, sector de actividad, etc.

### 1.1.2. Aclaración terminológica

Con esta actividad investigadora han ido surgiendo distintos enfoques sobre la orientación al mercado, entre los que destacan dos perspectivas mayoritarias. A la par han aparecido otras igualmente relevantes aunque con un menor grado de desarrollo.

Sin embargo, antes de profundizar en los principales enfoques adoptados en el estudio de la orientación al mercado, recogemos las principales definiciones de orientación al mercado propuestas en la literatura; así como las diferencias y similitudes más relevantes. Conviene señalar que las definiciones más influyentes han sido la de Kohli y Jaworski, y la de Narver y Slater, aunque veremos alguna otra siguiendo un orden cronológico.

En primer lugar, SHAPIRO (1988, pp.120-122), señala que una empresa está orientada al mercado si: la información sobre el mercado se distribuye por todas las áreas de la empresa; todas las áreas funcionales participan en la toma de decisiones estratégicas y tácticas; y dichas decisiones se toman de forma coordinada, y se ejecutan con un sentido de compromiso.

Este mismo año, WEBSTER (1988, p.37) propone que una empresa está orientada al mercado si cumple los siguientes requisitos: los valores y creencias de la alta dirección

defienden la orientación al cliente; la orientación al mercado y al cliente se integra en la planificación estratégica; se desarrollan programas de marketing fuertes; se crean medidas de resultados basadas en aspectos del mercado; y se fomenta el compromiso con el cliente en toda la organización. Esta propuesta es la que se formula de forma más amplia, de manera que recoge aspectos incluidos en las demás.

Por su parte, KOHLI y JAWORSKI (1990, p.6) (y posteriormente JAWORSKI y KOHLI, 1993, p.54; y KOHLI *et al.*, 1993, p.468) definen orientación al mercado como la generación de información por parte de toda la organización respecto a las necesidades de los clientes actuales y futuros, su diseminación a través de todos los departamentos, y la respuesta de toda la organización a ese conocimiento generado y difundido.

NARVER y SLATER (1990, p.21) (y posteriormente SLATER y NARVER, 1994a), p.46; 1995, p.63) recogen que la orientación al mercado es la cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente da lugar a los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y, como consecuencia, un resultado superior para la empresa.

Sostienen que la orientación al mercado está formada por tres componentes comportamentales: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación interfuncional (además consideran que la empresa toma como referencia dos criterios de decisión: el largo plazo y la rentabilidad; sin embargo, estos criterios son finalmente desechados).

De esta forma, la orientación al mercado se centra en las actividades relacionadas con la adquisición y diseminación de la información sobre las necesidades de los clientes y las capacidades de los competidores (orientación al cliente y orientación a los competidores), y las actividades de coordinación de los esfuerzos de la organización para crear un producto que suponga un mayor valor para el cliente (coordinación interfuncional).

Posteriormente, NARVER *et al.* (1998, p.243) añaden que el valor fundamental de la orientación al mercado es el compromiso de todos los miembros de la organización con la creación continua de un valor superior para el cliente. De esta forma, el principio fundamental de la orientación al mercado es que todos los miembros de la organización comprenden que pueden y deben contribuir de forma continua, con sus habilidades y conocimientos, a la creación de un valor superior para el cliente.

Por su parte, RUEKERT (1992, p.228) señala que una empresa orientada al mercado obtiene información sobre sus clientes y la emplea en la formulación de estrategias que buscan la satisfacción de sus necesidades de la forma más eficaz y eficiente.

DESHPANDÉ *et al.* (1993, p.27) definen la orientación al cliente (concepto que utilizan como sinónimo de orientación al mercado) como un conjunto de creencias que sitúan en un primer plano los intereses del cliente, aunque sin excluir los intereses de otros grupos como los propietarios, directivos y empleados; con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. En un momento posterior, DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a, p.213) definen la orientación al mercado como el conjunto de actividades interfuncionales dirigidas a la creación y la satisfacción de los clientes mediante la continua evaluación de sus necesidades.

Finalmente, DAY (1994a, p.37) señala que la orientación al mercado se refiere a la habilidad superior para entender y satisfacer a los clientes.

Las principales *similitudes* entre las definiciones pueden resumirse en las siguientes: todas tienen un enfoque externo con el cliente en el centro; además todas incluyen un componente de acción (excepto la definición de DESHPANDÉ *et al.* (1993), aunque en posteriores referencias vemos como sí incluyen este componente); finalmente, en todas se sugiere que la orientación al mercado incluye algo más que la orientación al cliente (excepto en la definición de RUEKERT, 1992).

Las *diferencias* fundamentales se deben al elemento en el que se centra cada definición: SHAPIRO (1988) se centra en el proceso de decisión; KOHLI y JAWORSKI (1990) en las actividades de procesamiento de la información; NARVER y SLATER (1990) en la orientación de los miembros de la empresa; RUEKERT (1992) en el proceso estratégico; DESHPANDÉ *et al.* (1993) en la cultura empresarial como un conjunto de creencias; y DAY (1994a) en las habilidades y capacidades de la empresa.

Por otro lado podemos señalar que los principales *problemas* de estas definiciones derivan de su indeterminación, como en el caso de DESHPANDÉ *et al.* (1993) y DAY (1994a); o de su carácter generalista, como la de SHAPIRO (1988); finalmente, y aunque la definición de KOHLI y JAWORSKI (1990) parece más específica, surge la duda de si las actividades que señalan como distintivas de las empresas con mayor grado de orientación al mercado realmente cubren la esencia de este concepto.

En los trabajos desarrollados a partir de 1994 se ha venido utilizando la definición de Kohli y Jaworski o la de Narver y Slater; aunque también se producen algunas adaptaciones entre las que destacamos las recogidas en la Tabla 2.

Tabla 2.- Adaptaciones de las definiciones básicas de orientación al mercado

AUTORES	Definición propuesta
BARREIRO y CALVO (1994, p.520)	Preocupación de la organización por disponer de información sobre los consumidores y la competencia, y la transmisión de la información a los diferentes niveles decisionales de la estructura organizativa.
DENG y DART (1994, p.726)	La orientación al mercado incluye: la generación de una información del mercado sobre las necesidades de los clientes actuales y futuros, y las aptitudes de las entidades competitivas a la hora de satisfacer esas necesidades; la integración y diseminación de esa información a través de los departamentos; y el diseño coordinado y la ejecución de la estrategia empresarial que responde a las oportunidades del mercado.
CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995, p.49)	Tratan de unir los dos conceptos dominantes sobre la orientación al mercado. En esta perspectiva integradora, la orientación al cliente y la orientación al competidor reflejan el centro de atención del comportamiento asociado con la generación, diseminación y respuesta al conocimiento del mercado. A su vez, la forma en la que se desarrolla todo lo anterior se refleja en los mecanismos de coordinación que guían todo el proceso.
HUNT y MORGAN (1995, p.11)	Proponen que la orientación al mercado consiste en: la recogida sistemática de información sobre los clientes y competidores, actuales y potenciales; el análisis sistemático de la información con el objetivo de desarrollar conocimiento sobre el mercado; y el uso sistemático de este conocimiento para la planificación y ejecución de la estrategia empresarial.
ATUAHENE-GIMA (1996, p.93)	La orientación al mercado representa un conjunto de actividades que reflejan el grado en el que la organización adopta el concepto de filosofía de marketing.
LLOCH y WALIÑO (1996, 10-11)	La orientación al mercado (la adopción y aplicación del concepto de marketing) es la filosofía de empresa o la cultura organizativa que genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de más valor para los clientes, lo cual redundará en unos mejores resultados para la empresa.
PELHAM y WILSON (1996, p.32)	Consideran que la orientación al mercado está integrada por tres elementos: (1) el conocimiento de las necesidades de los clientes; (2) su satisfacción (creación de valor); y (3) la orientación a la competencia.
AVLONITIS y GOUNARIS (1997, p.398)	La consideración del marketing como una cultura basada en la satisfacción de las necesidades del cliente, y en la adaptación de los productos a sus necesidades y deseos, deriva en una serie de acciones que deben desarrollarse en el mercado. Además, señalan que a no ser que existan ciertas actitudes, las acciones no aparecerán. De este modo, concluyen que los aspectos actitudinales y comportamentales de la orientación al mercado están interrelacionados.
TRESPALACIOS <i>et al.</i> (1997, p.428)	Atender las necesidades y deseos de los clientes de forma eficiente, lo que supone una mayor comprensión del ambiente de los mercados, y generar medios de información que permitan anticipar necesidades futuras, cambios competitivos o innovaciones tecnológicas.
LADO <i>et al.</i> (1998b, p.101)	Una estrategia competitiva mediante la cual la empresa conoce y sigue la evolución del mercado.

Tabla 2.- Adaptaciones de las definiciones básicas de orientación al mercado

AUTORES	Definición propuesta
RIVERA (1998, p.52)	Estrategia competitiva que desarrollan las empresas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, lo cual permite alcanzar dos objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables y controlar los grupos que pueden impedir esta satisfacción (entorno y competidores).
GRAY <i>et al.</i> (1999, p.234)	La orientación al mercado puede definirse como los comportamientos organizacionales interesados en la identificación de las necesidades de los clientes y las acciones de los competidores, el reparto de información de mercado por toda la organización, y la respuesta a esa información de forma coordinada, a tiempo y de manera rentable.
DOBNI y LUFFMAN (2000a, p.506)	La orientación al mercado es una cultura que consta de un número de variables comportamentales, y que manifiesta la orientación estratégica y facilita la implementación de la estrategia en una organización.
LANGERAK <i>et al.</i> (2000, p.5)	Definen la orientación al mercado como la cultura empresarial que compromete a la organización en la creación de valor para el cliente mediante el desarrollo de tres comportamientos relacionados con el procesamiento de información sobre el mercado a través de la organización: la orientación al cliente, la orientación al competidor, y la coordinación interfuncional.
GRAY y HOOLEY (2002, p.981)	La orientación al mercado es la implementación de la cultura o filosofía empresarial que alienta los comportamientos dirigidos a la recogida, diseminación y respuesta a la información sobre los clientes, competidores y el entorno en general para conseguir un incremento de valor para los clientes y otros grupos de interés.
BIGNÉ y BLESÁ (2003, p.581)	La orientación al mercado como el comportamiento coordinado de distintas funciones de la organización que busca generar información, diseminarla por la organización y diseñar e implantar una respuesta a tal información, todo ello basado en la identificación y creación de capacidades distintivas en la organización con el objetivo de satisfacer al cliente entregándole un mayor valor.
MAZAIIRA <i>et al.</i> (2005, p.183)	La orientación al mercado como una cultura empresarial específica que tiene por objetivo la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de la generación de un valor superior al mismo.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, conviene repasar los distintos términos que se han venido utilizando para referirse a la orientación al mercado. Por ejemplo, hay autores que utilizan el término *orientación al marketing en lugar de orientación al mercado* (como es el caso de KEITH, 1960; McNEAL y LAMB, 1980; PAYNE, 1988; SHARP, 1991; GOLDEN *et al.*, 1995; AVLONITIS y GOUNARIS, 1997; 1999; THIRKELL y DAU, 1998; SLATER, 2001; o TZOKAS *et al.*, 2001). Por ejemplo SHARP (1991) defiende el uso del término orientación al marketing porque considera que el concepto orientación al mercado se centra demasiado en los deseos y necesidades de los clientes; de esta manera propone que con el concepto orientación al marketing se busca conseguir un equilibrio entre las demandas de los clientes y los objetivos y capacidades de la organización, concediendo la misma importancia a ambos términos de la relación. También podemos ver trabajos como el de WRENN (1997) en el que se proponen *distintas definiciones* para el concepto de

marketing, orientación al marketing, y orientación al mercado; en concreto, señala que el concepto de marketing es una orientación filosófica sobre la organización, sus productos y sus clientes, la orientación al marketing supone la realización de las cosas necesarias para poner en práctica esa filosofía, y la orientación al mercado se concibe como un suplemento en tanto que amplía su ámbito de actuación para incluir a clientes actuales y potenciales, y a competidores.

Por otra parte, JAWORSKI *et al.* (2000) discuten sobre la existencia de dos propuestas *complementarias* en la orientación al mercado: «actuación en el mercado» (*market-driven*) y «dirigiendo el mercado» (*driving market*). La «actuación en el mercado» se refiere a la orientación de la empresa basada en el entendimiento y la reacción a las preferencias y comportamientos de los integrantes en un mercado con una estructura determinada; mientras que la propuesta «dirigiendo el mercado» se refiere a la influencia sobre la estructura de un mercado y/o sobre el comportamiento de los integrantes de ese mercado de forma que se consiga mejorar la posición competitiva de la empresa. También adoptan esta distinción TUOMINEN *et al.* (2004).

Otros conceptos que se utilizan como *sinónimos* de orientación al mercado son la orientación al cliente (WEBSTER, 1988; DESHPANDÉ *et al.*, 1993; APPIAH-ADU y SINGH, 1998), la actuación en el mercado (*market-driven*) (DAY, 1994a; 1994b; 1998; 1999a; 1999b; VORHIES *et al.*, 1999; VORHIES y HARKER, 2000; LWIZA y NWAKWO, 2002), sensibilidad o respuesta al mercado (MASIELLO, 1988), gestión o dirección del mercado (*market-led*) (HARRIS y PIERCY, 1997), y gestión o dirección de clientes (*customer-led*) (CONNOR, 1999).

Hay quienes utilizan *indistintamente* orientación al marketing, orientación al mercado y orientación al cliente. KOHLI y JAWORSKI (1990) recogen los siguientes argumentos para justificar el uso del término orientación al mercado en lugar de cualquiera de los otros dos: por un lado, el término orientación al marketing puede sugerir que se trata de una función exclusiva del departamento de marketing, cosa que no es acertada, ya que se trata de una actividad que incluye a toda la organización (en esta misma línea se expresan por ejemplo WALKER y RUEKERT, 1987; SHAPIRO, 1988; SLATER y NARVER, 1994b); y por otro lado, el uso del término orientación al cliente puede sugerir que la consideración del cliente actual es suficiente, sin embargo, distintos autores constatan que la alineación efectiva con el mercado exige la consideración de los clientes potenciales<sup>1</sup>, de los competidores de la empresa<sup>2</sup> y de otros elementos del mercado que afectan a esa alineación, como es el caso de las nuevas tecnologías (SLATER y NARVER, 1998).

En resumen, parece que el término orientación al mercado es el más adecuado para recoger tanto la orientación externa como el conjunto de aspectos o factores que concurren en los mercados objetivos de una organización.

## 1.2. Revisión de los dos enfoque principales

Una vez revisado el concepto de orientación al mercado analizamos las dos perspectivas que se han venido adoptando de forma mayoritaria: la comportamental y la cultural. Desde la perspectiva comportamental se considera que la orientación al mercado representa el conjunto de actividades a través de las cuales se pone en

<sup>1</sup> Destacan autores como HUNT y MORGAN (1995), SLATER y NARVER (1998; 1999), DAY (1998; 1999b), y HUNT y LAMBE (2000)

<sup>2</sup> Destacan autores como SHAPIRO (1988), DAY y NEDUNGADI (1994), DENG y DART (1994; 1999), HUNT y MORGAN (1995), BALAKRISHNAN (1996), GUTIÉRREZ y RODRÍGUEZ (1996), LADO *et al.* (1996; 1998a; 1998b), LADO (1999), y HUNT y LAMBE (2000).



marcha del concepto de marketing; por su parte, la perspectiva cultural identifica a la orientación al mercado con las normas y valores de la organización. Estas dos corrientes corresponden a los trabajos de Kohli y Jaworski, y Narver y Slater respectivamente.

Esta distinción básica en dos corrientes de pensamiento ha sido adoptada en numerosos trabajos de revisión como los desarrollados por Avlonitis y Gounaris (1997; 1999), Gounaris y Avlonitis (2001), Rabassa (2001), Van Raaij (2001), Lozano (2002), o Mazaira (2002).

En general se reconoce que la clasificación más utilizada es la que diferencia entre perspectiva cultural y comportamental (Quintana, 2001); sin embargo, hay otras clasificaciones como la realizada por Varela *et al.* (1996a) en la que identifican tres perspectivas: filosófica, cultural y comportamental; sugiriendo que la orientación al mercado como filosofía empresarial y la orientación al mercado como cultura organizativa derivan en la orientación al mercado como comportamiento. Además en Varela *et al.* (1996b) sugieren que las dos primeras perspectivas son esencialmente coincidentes.

Otros estudios como Varela *et al.* (1998) proponen una clasificación de cuatro perspectivas: (1) la cultura, en la que integra los trabajos de Deshpandé y Webster (1989) y Narver y Slater (1990); (2) la perspectiva directiva desarrollada en el trabajo de Day y Nedungadi (1994); (3) la de las capacidades distintivas incluida en los trabajos de Day (1994a; 1994b); y (4) la del comportamiento desarrollada por Kohli y Jaworski (1990).

El trabajo de Rivera (1998) señala que el estudio de la orientación al mercado ha sido abordado desde dos perspectivas: como adopción del concepto de marketing; y como cultura organizativa.

Otros autores como Cervera *et al.* (1999) proponen la consideración de cuatro perspectivas como sugerían Tuominen y Möller (1996): (1) enfoque cognitivo: la orientación al mercado como filosofía/cultura, representado por trabajos como el de Shapiro (1988), Hooley *et al.* (1990), Narver y Slater (1990), Sharp (1991), Deshpandé *et al.* (1993), Marivov *et al.* (1993), o Liu (1995); (2) enfoque conductual: la orientación al mercado como proceso de información de mercado, representado por trabajos como el de Kohli y Jaworski (1990), Ruekert (1992), Jaworski y Kohli (1993), Diamantopoulos y Hart (1993), Deng y Dart (1994), Cadogan y Diamantopoulos (1995), Pelham y Wilson (1996), o Varela *et al.* (1996a; 1996b); (3) enfoque conductual: la orientación al mercado como orientación al cliente, a la competencia y coordinación interfuncional, representado por trabajos como el de Narver y Slater (1990), Sigauw *et al.* (1994), Greenley (1995a), Llonch (1996a), Han *et al.* (1998), Morgan *et al.* (1998), o Morgan y Strong (1998); y (4) la orientación al mercado desde la teoría de recursos y capacidades, representado por trabajos como el de Day (1994a; 1994b), Slater y Narver (1995), Hunt y Morgan (1995), Tuominen y Möller (1996), Lado *et al.* (1998a), Hooley *et al.* (1999), Fahy *et al.* (2000), Hooley *et al.* (2000a), o Santos *et al.* (2001b; 2005a).

En el trabajo de Lafferty y Hult (2001) se propone una nueva clasificación según cinco perspectivas (ver en la Tabla 3):

**La perspectiva del proceso de toma de decisiones:** la forma trabajos que conciben la orientación al mercado como el proceso de toma de decisiones en la empresa. Uno

de los primeros representantes es SHAPIRO (1988). Otros autores incluidos en esta perspectiva son GLAZER (1991) y GLAZER y WEISS (1993).

**La perspectiva de la información del mercado:** la forman los trabajos que consideran que la orientación al mercado comienza con la información del mercado, y se va desarrollando con la generación y diseminación de tal información, y con la capacidad para generar respuestas. Se corresponde con el trabajo de KOHLI y JAWORSKI (1990), y será adoptada en otros trabajos como los de HART y DIAMANTOPOULOS (1993), JAWORSKI y KOHLI (1993), KOHLI *et al.* (1993), CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995), MALTZ y KOHLI (1996), SELNES *et al.* (1996), AVLONITIS y GOUNARIS (1997), o JAWORSKI *et al.* (2002).

**La perspectiva sobre el comportamiento basado en la cultura:** la adoptan los trabajos que defienden que la orientación al mercado es la cultura organizacional que provoca los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes, de forma que se consigan los mejores resultados para la empresa. Se trata de una perspectiva desarrollada por NARVER y SLATER (1990), y adoptada en trabajos como los de SLATER y NARVER (1992), SLATER y NARVER (1994a), SIGUAW *et al.* (1994), CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995), SIGUAW y DIAMANTOPOULOS (1995), LLONCH y WALIÑO (1996), HAN *et al.* (1998), NARVER *et al.* (1998), o NARVER y SLATER (1998).

**La perspectiva estratégica:** recoge que el nivel de orientación al mercado se refiere al grado en el que la empresa obtiene y utiliza información sobre los clientes, desarrolla una estrategia con la que satisfacer las necesidades de los clientes, y la implementa. Esta perspectiva es desarrollada por RUEKERT (1992), y adoptada en trabajos como los de WEBSTER (1992), DAY (1994a), DAY y NEDUNGADI (1994), GATIGNON y XUEREZ (1997), MOORMAN (1998), o MORGAN y STRONG (1998).

**La perspectiva del cliente:** sitúa los intereses del cliente en primer lugar para desarrollar una empresa rentable a largo plazo, aunque sin excluir a otros grupos de interés como los dueños, directivos y empleados. Es una perspectiva defendida por DESHPANDÉ *et al.* (1993), SIGUAW *et al.* (1994), o DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a; 1998b).

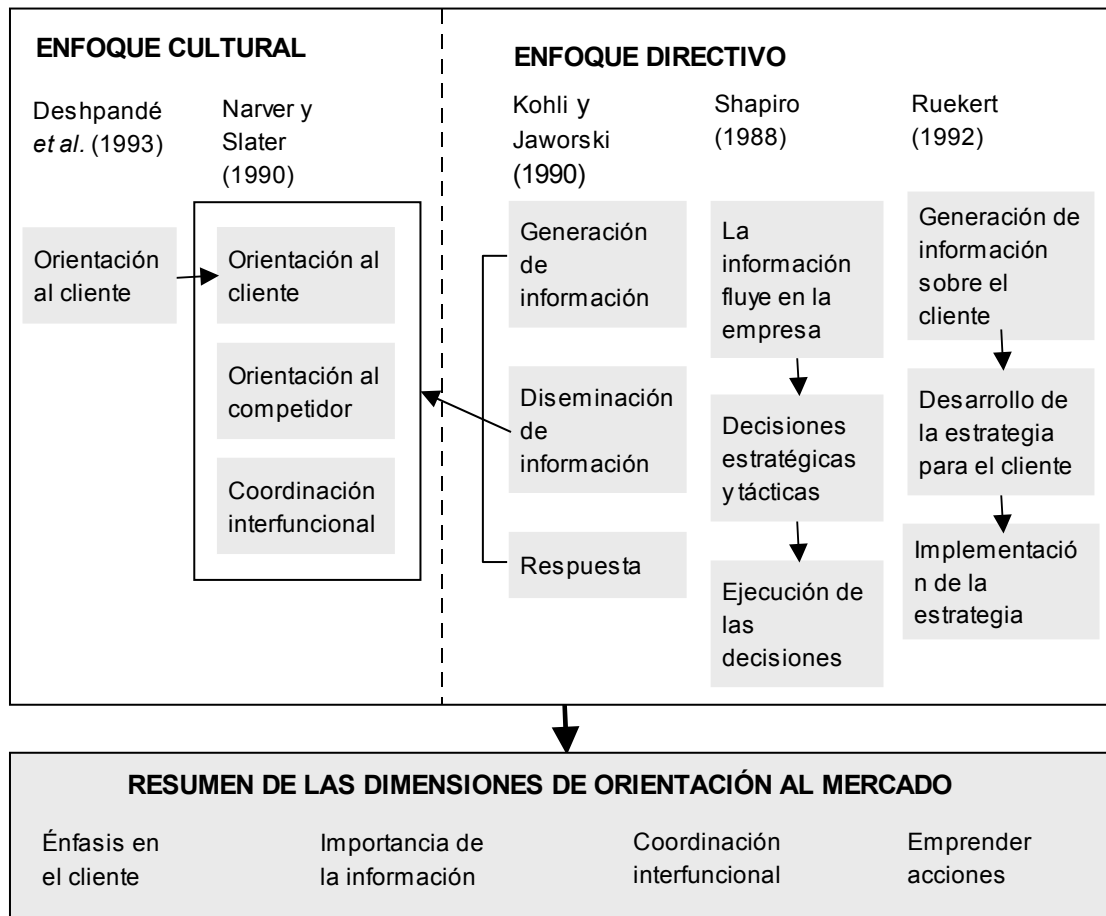
Tabla 3.- Resumen de la literatura sobre orientación al mercado desarrollado por LAFFERTY y HULT (2001)

PERSPECTIVA (AÑO)	REFERENCIAS REPRESENTATIVAS	
<b>Proceso de la toma de decisiones (1988)</b>	GLAZER (1991) GLAZER y WEISS (1993)	SHAPIRO (1988)
<b>Información del mercado (1990)</b>	AVLONITIS y GOUNARIS (1997) CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995) HART y DIAMANTOPOULOS (1993) JAWORSKI <i>et al.</i> (2002)	JAWORSKI y KOHLI (1993) KOHLI <i>et al.</i> (1993) KOHLI y JAWORSKI (1990) MALTZ y KOHLI (1996) SELNES <i>et al.</i> (1996)
<b>Comportamiento basado en la cultura (1990)</b>	CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995) HAN <i>et al.</i> (1998) LLONCH y WALIÑO (1996) NARVER <i>et al.</i> (1998) NARVER y SLATER (1990)	NARVER y SLATER (1998) SIGUAW <i>et al.</i> (1994) SIGUAW y DIAMANTOPOULOS (1995) SLATER y NARVER (1992) SLATER y NARVER (1994a)
<b>Marketing estratégico (1992)</b>	DAY (1994a) DAY y NEDUNGADI (1994) GATIGNON y XUEREBA (1997) MOORMAN (1998)	MORGAN y STRONG (1998) RUEKERT (1992) WEBSTER (1992)
<b>Orientación al cliente (1993)</b>	DESHPANDÉ <i>et al.</i> (1993) DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a)	DESHPANDÉ y FARLEY (1998b) SIGUAW <i>et al.</i> (1994)

Fuente: Adaptado de LAFFERTY y HULT (2001).

LAFFERTY y HULT (2001) recogen cuatro áreas en las que coinciden las cinco perspectivas analizadas, como aparece en la Figura 1: el énfasis en los clientes; la importancia de compartir el conocimiento (la información); la coordinación interfuncional en las actividades y relaciones de marketing; y la respuesta a las actividades del mercado adoptando las acciones adecuadas.

Figura 1.- Modelo sintetizador de la orientación al mercado propuesto por LAFFERTY y HULT (2001)



Fuente: Adaptado de LAFFERTY y HULT (2001, p.100).

El centro de todas las perspectivas es el *énfasis en los clientes*. Puesto que la orientación al mercado es la implementación del concepto de marketing, parece que la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes es básica en cualquier definición de orientación al mercado. Independientemente de la perspectiva adoptada, la necesidad de entender a los clientes, de determinar sus necesidades, tanto actuales como futuras, de crear valor para ellos, y de situar sus intereses en un primer plano, son aspectos comunes en todas las definiciones de orientación al mercado.

El segundo aspecto común en la definición de la orientación al mercado es la *importancia de la información*. Todas las perspectivas recogen la necesidad de generar y utilizar información sobre los factores que afectan a los clientes con el objetivo de crear valor para el cliente. Tres de las cinco perspectivas indican que también se necesita generar y utilizar información sobre los competidores. De este modo, todas las perspectivas, excepto la de DESHPANDÉ *et al.* (1993) y RUEKERT (1992), proponen que las organizaciones necesitan entender las fortalezas y debilidades de sus competidores.

Otra área de acuerdo en las distintas perspectivas es la *coordinación interfuncional*. Este aspecto se manifiesta cuando se señala que la información debe diseminarse por la empresa, además de garantizar la acción coordinada por parte de todos los departamentos.

Por último, en cuatro de las cinco perspectivas se recoge la necesidad de *desarrollar acciones*; promoviendo la ejecución de las decisiones de forma coordinada y con sentido de compromiso, haciendo que la implementación sea un ingrediente crítico en la definición de la orientación al mercado.

La clasificación realizada por QUINTANA (2001), basada en la propuesta por CERVERA *et al.* (1999), recoge seis categorías: (1) enfoque cognitivo, la orientación al mercado como filosofía/cultura; (2) enfoque conductual, la orientación al mercado como proceso de información de mercado; (3) enfoque conductual, la orientación al mercado como orientación al cliente, a la competencia y coordinación interfuncional; (4) como una aproximación integradora de las perspectivas bien filosófica y del comportamiento, o bien del proceso de la información de mercado y de la coordinación interfuncional; (5) como sistema de apoyo a la dirección; y (6) como un recurso y aprendizaje organizativo.

Como hemos señalado anteriormente, las dos perspectivas que se han venido adoptando de forma mayoritaria son la comportamental y la cultural. En los siguientes apartados comentaremos estas dos corrientes que corresponden a los trabajos de Kohli y Jaworski, y Narver y Slater respectivamente.

### 1.2.1. *El concepto de orientación al mercado de Kohli y Jaworski*

En 1990, Kohli y Jaworski definen la orientación al mercado como la implementación del concepto de marketing; de forma que las empresas con orientación al mercado serán las que desarrollen acciones consistentes con el concepto de marketing.

Con este trabajo pretenden delimitar el concepto de orientación al mercado, desarrollar una definición operativa, y construir un marco de referencia para la investigación posterior. Para ello realizan una revisión de la literatura que complementan con entrevistas a directivos y académicos.

De la revisión de la literatura sobre el concepto de marketing destacan tres pilares: orientación al cliente; marketing coordinado; y rentabilidad. Por otra parte, en las entrevistas realizadas a directivos y académicos les planteaban la aclaración del significado del término orientación al mercado (u orientación al marketing) y de los tipos de cosas que hace una empresa con orientación al mercado (u orientación al marketing); la determinación de los factores organizacionales que facilitan o dificultan esta orientación; las consecuencias positivas y negativas de esta orientación; y las situaciones de la empresa en la que esta orientación puede no ser muy importante. Con estas entrevistas obtienen una percepción de la orientación al mercado consistente con lo mostrado en la literatura, aunque proporcionan una idea más clara que permite desarrollar una definición más precisa, así como el desarrollo teórico, la construcción de medidas y su contrastación.

En la comparación de la visión práctica de la orientación al mercado con los tres pilares manifestados por la teoría destacan lo siguiente:

- Respecto a la *orientación al cliente* todos los entrevistados coincidieron en que era el elemento central de la orientación al mercado. Aunque estaban de acuerdo con la visión tradicional sobre que la orientación al cliente consiste en la obtención de información sobre sus necesidades y deseos, muchos dijeron que era algo más. Sus comentarios sugerían que estar orientado al cliente incluía desarrollar acciones basadas en la información del mercado: un concepto muy amplio en el

que se incluyen factores exógenos (competidores, regulación, etc.) que influyen en las necesidades y preferencias de los consumidores, tanto actuales como futuros. Este concepto da una dimensión más estratégica a esta relación con el consumidor.

- Pocos entrevistados mencionaron expresamente el *marketing coordinado*, aunque la mayoría señaló que el marketing no era responsabilidad únicamente del departamento de marketing, y que es fundamental para muchos departamentos conocer las necesidades de los consumidores y responder a tales necesidades. Por tanto, se remarca la importancia de que intervengan varios departamentos.
- En la teoría, la *rentabilidad* se considera un componente más de la orientación al mercado, mientras que en la práctica todos los entrevistados la mencionan como una consecuencia de la orientación al mercado, y no como parte de ese concepto.

En resumen, el sentido de orientación al mercado que aparece en la práctica proporciona una imagen más precisa y operativa de los dos primeros pilares del concepto de marketing (orientación al cliente y coordinación); de forma que la orientación al mercado incluye: (1) el compromiso de los departamentos con las actividades emprendidas para desarrollar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes y los factores que le afectan, (2) la distribución de este conocimiento entre los departamentos; y (3) el compromiso de los departamentos con las actividades diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes. Es decir, la orientación al mercado se refiere a la generación, disseminación y respuesta a la información del mercado.

Según KOHLI y JAWORSKI (1990), el punto inicial de la orientación al mercado es la información del mercado, entendido como algo más que las necesidades y preferencias de los clientes, ya que también incluyen el control de las acciones de la competencia y sus efectos sobre los clientes, así como el análisis de los factores externos como la regulación legal, la tecnología o el entorno. Esto sugiere que las organizaciones se adelantan a las necesidades siendo conscientes de que se necesitan años para desarrollar los productos que las satisfagan.

De este modo, señalan que el primer elemento de la orientación al mercado es la *generación de información del mercado*. Se refiere a mecanismos formales e informales tales como la investigación de clientes, las reuniones y discusiones con clientes y socios, análisis de ventas, investigación de mercados, etc... Una dificultad adicional es definir quienes son los consumidores. Algunas empresas pueden tener consumidores (usuarios finales de los bienes y servicios) y clientes (como organizaciones que pueden dictar o influir en las decisiones o usuarios finales). Se destaca el cambio en la concepción del cliente/consumidor, ampliándolo a distribuidores, por lo que resulta más apropiada la consideración del mercado que incluye consumidores finales y distribuidores además de los factores que influyen en sus necesidades y preferencias. Un aspecto importante es que esta generación de información no es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing, sino de todos los departamentos, por lo que es necesario contar con los mecanismos adecuados para asegurar que la información fluya por toda la organización.

Esto nos lleva al segundo elemento: la *diseminación de información*. Una parte de la habilidad empresarial para adaptarse a las necesidades depende de su efectividad en la comunicación y en la diseminación de la información del mercado a través de las diferentes áreas funcionales, ya que permite tomar medidas por parte de las distintas

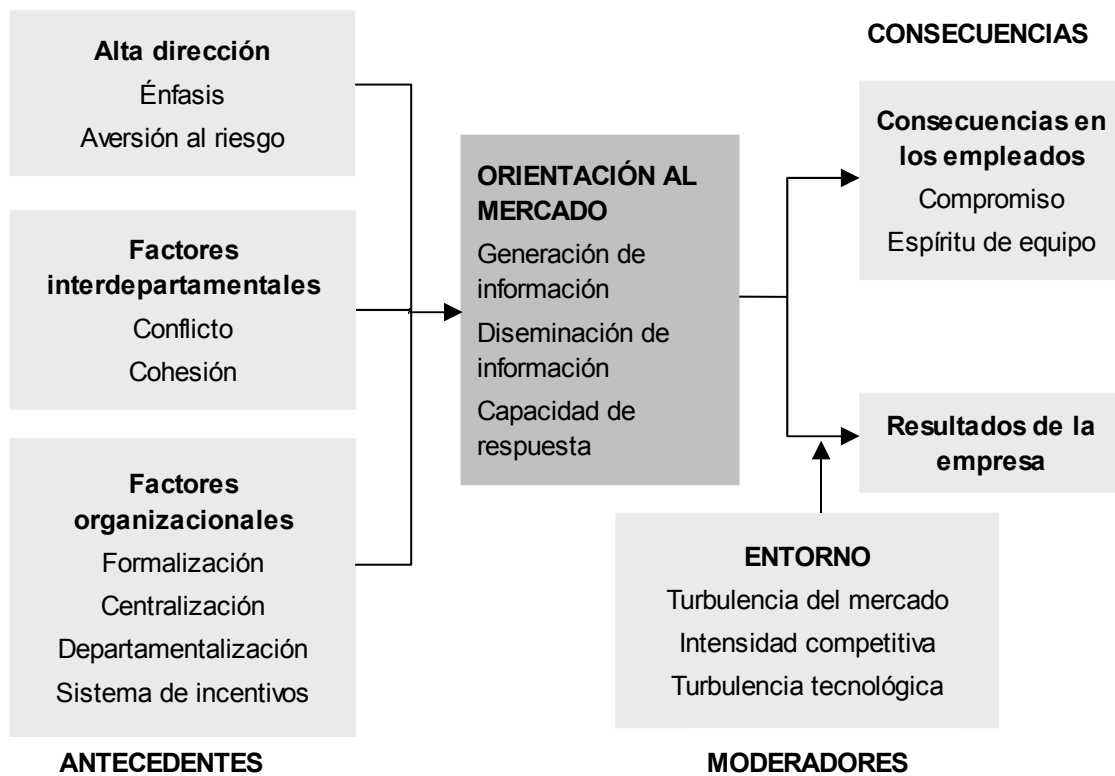
áreas. Esta diseminación se producirá tanto por procedimientos formales como informales, siendo de especial relevancia la comunicación horizontal que es la que se produce dentro y entre departamentos y que permite su coordinación a la hora de alcanzar los objetivos comunes. En el trabajo de MALTZ y KOHLI (1996) se analiza la efectividad de la diseminación de la información. Para ello estudian el efecto de dos variables del proceso de diseminación de información, su frecuencia y su grado de formalización, en la calidad percibida de la información y en su grado de utilización. Concluyen que la frecuencia con la que se disemina la información del mercado está relacionada con la distancia entre las funciones, las visitas a clientes comunes, el poder de los emisores, el compromiso organizacional de los receptores, y la confianza en los emisores. Por otro lado, encuentran que el grado de formalización en el proceso de diseminación se ve afectado por la distancia interfuncional, por la confianza en los emisores que tienen los receptores, y por el flujo estructural. Sugieren que tanto la frecuencia como la formalización con la que se desarrolla la diseminación tienen efectos no lineales en la calidad percibida de la información de mercado diseminada, y que la información recibida mediante canales formales parece utilizarse más que la obtenida mediante canales informales.

El tercer elemento es la *respuesta* a la información del mercado. Los dos primeros elementos no tendrán ningún valor si la organización no es capaz de responder. Todos los departamentos deben responder mediante diferentes actuaciones como la selección de los mercados adecuados, y el diseño, la producción, la promoción, o la distribución de los productos que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores o que se anticipen a las necesidades futuras.

En resumen, los aspectos más importantes de esta visión práctica de la orientación al mercado son: la captación de información sobre el mercado, y no sólo sobre el consumidor; el énfasis en una forma de coordinación interfuncional concreta respecto a la información de mercado obtenida; y el centrar la atención en las actividades relacionadas con la generación de información más que en sus efectos. Además esto va a permitir conocer el grado en el que una empresa está orientada al mercado más que forzar a su evaluación (KOHLI *et al.*, 1993).

Una vez delimitado el concepto de orientación al mercado y sus componentes, KOHLI y JAWORSKI (1990) proponen un modelo explicativo con el objetivo de crear un marco de referencia para futuras investigaciones. El modelo propuesto está formado por cuatro grupos de factores: antecedentes que fomentan o dificultan la orientación al mercado; la orientación al mercado; las consecuencias de la orientación al mercado; y las variables moderadoras que pueden incrementar o debilitar la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. Este modelo teórico es completado con un trabajo empírico posterior desarrollado en 1993 y que recogemos en la Figura 2. Con este trabajo se pretende determinar por qué hay organizaciones más orientadas al mercado que otras; cuáles son los efectos que tiene la orientación al mercado en los empleados y en los resultados de la empresa; y si la conexión entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa depende del contexto.

Figura 2.- Modelo de orientación al mercado de JAWORSKI y KOHLI (1993)



Fuente: Adaptado de JAWORSKI y KOHLI (1993, p.55).

En este trabajo, JAWORSKI y KOHLI (1993) muestran que todos los antecedentes excepto la formalización tienen una relación significativa con la orientación al mercado. De esta forma, KOHLI *et al.* (1993) sugieren que el instrumento de medida de orientación al mercado que desarrollan resulta útil para hacer un diagnóstico inicial del grado de orientación al mercado de la empresa.

Como vemos en la Figura 2, entre los *antecedentes* que condicionan el grado de orientación al mercado recogen los relacionados con la alta dirección, los relativos a la dinámica interdepartamental, y los factores organizacionales. Entre los factores relacionados con la alta dirección destaca el énfasis o el interés de los directivos por la orientación al mercado, de manera que cuanto mayor sea este interés mayor será la generación de información sobre el mercado, su diseminación por la empresa y la capacidad de respuesta puesto que de forma continua se está recordando a los empleados lo crítico que resulta ser sensible al desarrollo del mercado y tener capacidad de respuesta; también destaca la influencia de su grado de aversión al riesgo de forma que cuanto mayor es esa aversión menor será la generación y diseminación de información así como la capacidad de respuesta de la organización, puesto que la orientación al mercado supone prestar atención al mercado para adaptarse a los cambios y asumir el riesgo que eso pueda suponer. Sobre la dinámica interdepartamental como antecedente a la orientación al mercado destaca el conflicto y el grado de conexión entre los departamentos, de modo que cuanto mayor sea el conflicto entre los departamentos y menor el grado de conexión entre ellos, menor será la diseminación de información por la empresas y su capacidad de respuesta; es decir, que un alto grado de conflicto reduce la orientación al mercado, mientras que



una fuerte conexión entre departamentos la favorece. Por último, respecto a los factores organizacionales se debe estudiar la formalización, la centralización, el grado de departamentalización, y los sistemas de incentivos. Concretamente, los sistemas de recompensas basados en el mercado y los sistemas de toma de decisiones descentralizados favorecen la orientación al mercado; por otro lado, aunque la formalización y la departamentalización no parecen afectar al grado de orientación al mercado, sí comentan cómo el contenido de las reglas será el que determine el grado de orientación al mercado, más que su mera presencia; y que la forma en la que interactúan los diferentes departamentos será lo que determine el grado de orientación al mercado, y no el número de departamentos que haya en la empresa.

Otro de los aspectos a analizar son las *consecuencias* de esta orientación al mercado; en concreto, se muestran los efectos sobre una mayor rentabilidad, un mayor compromiso de los empleados y un mayor espíritu empresarial.

Respecto a los efectos *moderadores* no se encuentra el efecto de ninguna de las variables consideradas. Esto les lleva a concluir que la orientación al mercado es un determinante importante de los resultados independientemente del grado de turbulencia del mercado, de la intensidad competitividad o de la turbulencia tecnológica.

Entre otros autores que aplican esta perspectiva destacan: RAJU *et al.* (1995; 2000), LONIAL y RAJU (2001) y RAJU y LONIAL (2001; 2002) que analizan la relación entre la orientación al mercado y los resultados en el sector sanitario; PITT *et al.* (1996) que contrastan los conceptos para el caso europeo; BALABANIS *et al.* (1997) que miden el grado de adopción del concepto de marketing y sus consecuencias en 200 organizaciones sin ánimo de lucro del Reino Unido; BHUIAN (1997) que aplica el concepto en el sector bancario de Arabia Saudita; BHUIAN y ABUD-GADER (1997) que adaptan la escala de orientación al mercado al sector hospitalario; CARUANA *et al.* (1997; 1998) que determinan el grado de orientación al mercado del sector público en Australia, y del sector universitario en Australia y Nueva Zelanda; DOYLE y WONG (1998) que analizan la asociación entre la orientación al mercado y el resultado empresarial, la forma de interacción del marketing con otras capacidades y procesos y la influencia del entorno; SIGUAW *et al.* (1998) que se centran en determinar si la adopción de comportamientos asociados a la orientación al mercado puede facilitar las relaciones entre los agentes del canal de distribución; VARELA y CALVO (1998) que analizan los antecedentes de la orientación al mercado; ÁLVAREZ *et al.* (1999) y VÁZQUEZ *et al.* (2002) que adaptan la escala de medida de la orientación al mercado originalmente propuesta por Kohli y Jaworski (escala MARKOR) al ámbito no lucrativo; FLAVIÁN y LOZANO (2001a; 2001b; 2003) que la aplican en el ámbito educativo; BEAM (2003) que realiza un análisis de los contenidos de los periódicos según su grado de orientación al mercado; PULENDRAN *et al.* (2003) que examinan la relación entre la planificación de marketing, la orientación al mercado y los resultados empresariales; KAYNAK y KARA (2004) que analizan la fiabilidad y validez de la escala MARKOR en diferentes entornos socioeconómicos, culturales y empresariales de China; KARA *et al.* (2004) que tratan de determinar si esta escala es apropiada para medir el grado de orientación al mercado de organizaciones sin ánimo de lucro; KARA *et al.* (2005) que lo estudian en pequeñas empresas de prestación de servicios; QU y ENNEW (2003) y QU (2004) que analizan los antecedentes internos y la influencia del entorno tanto en estos antecedentes como en la relación de la orientación al mercado y los resultados del sector turístico en China<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Recogemos de forma resumida las principales conclusiones de trabajos centrados en la perspectiva comportamental de Kohli y Jaworski en los anexos.

### 1.2.2. El concepto de orientación al mercado de Narver y Slater

Los trabajos de Narver y Slater son los que adoptan de forma más clara una perspectiva cultural de la orientación al mercado; sin embargo, a la hora de determinar sus componentes se refieren a tres elementos comportamentales.

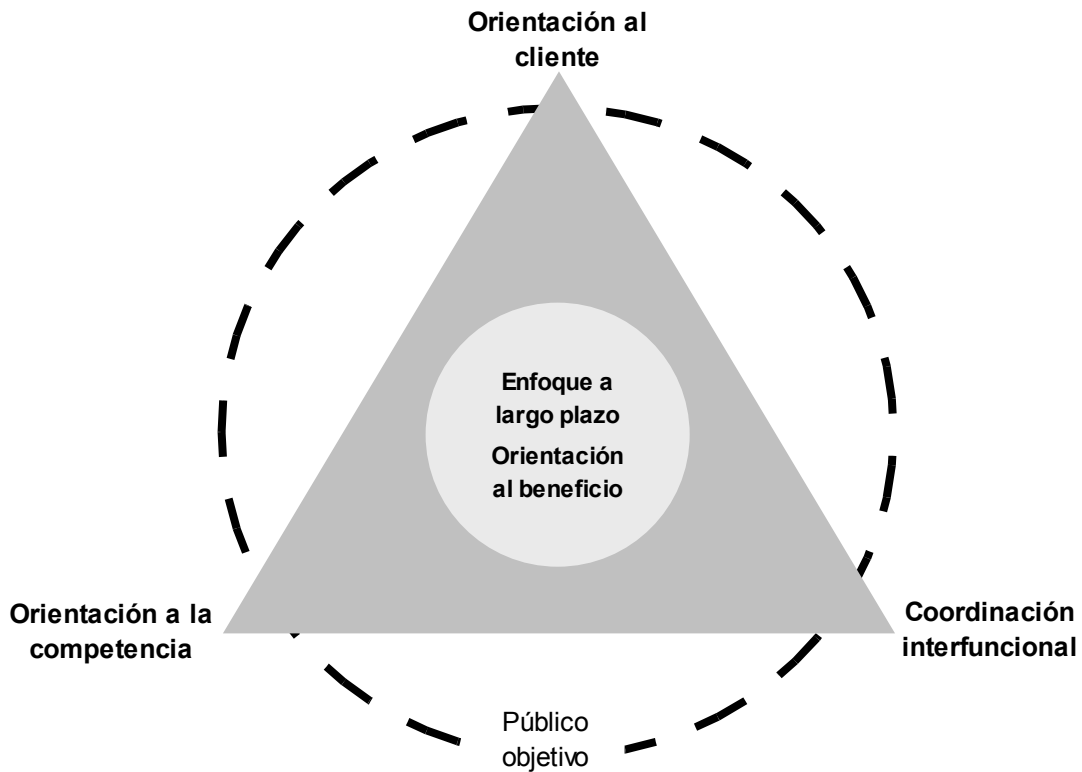
NARVER y SLATER (1990) también proponen una definición y una forma de medir la orientación al mercado. Concretamente, consideran la orientación al mercado como una cultura organizacional que permite alcanzar un mayor valor para los clientes, lo que le proporcionará unos mejores resultados. En este trabajo también desarrollan una medida de la orientación al mercado y analizan sus efectos en la rentabilidad empresarial.

Estos autores establecen que la orientación al mercado es un concepto formado por cinco componentes, organizados en dos bloques: tres elementos sobre comportamiento: orientación al cliente; orientación a la competencia y coordinación interfuncional; y dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo (para los tres elementos) y orientación al beneficio (como consecuencia de la orientación al mercado).

Aunque estos componentes se refieren a comportamientos, en la definición del concepto destacan la dimensión cultural de la orientación al mercado puesto que señalan que es la cultura organizacional que crea con más eficacia y eficiencia un mayor valor para los clientes (NARVER y SLATER, 1990, p.21).

En la revisión de la literatura observan que los tres elementos comportamentales de la orientación al mercado tienen la misma importancia, por lo que los representan como un triángulo equilátero (el modelo se recoge en la Figura 3). La orientación al cliente y la orientación a la competencia están relacionadas con todas las actividades implicadas en la generación y diseminación de la información sobre clientes y competidores. Por su parte, la coordinación interfuncional integra las actividades de coordinación de los esfuerzos de la organización para la creación de valor. Finalmente, en un examen posterior sobre la validación de la escala de medida de la orientación al mercado desestiman los dos criterios de decisión por falta de fiabilidad de las escalas de medida utilizadas, no por falta de importancia.

Figura 3.- Modelo de orientación al mercado de NARVER y SLATER (1990)



Fuente: Adaptado de NARVER y SLATER (1990, p.23).

En la descripción de los tres elementos comportamentales, NARVER y SLATER (1990) determinan que la *orientación al cliente* se corresponde con el conjunto de actividades destinadas a obtener un mayor conocimiento de los clientes con el propósito de incrementar, de forma continua, el valor que se les entrega. Esta creación de valor se consigue incrementando los beneficios para el cliente al tiempo que se reducen los costes. Para desarrollar este nivel de entendimiento ha de recogerse información sobre los clientes además de conocerse las condiciones económicas y políticas a las que se enfrentan, lo que permitirá conocer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, y trabajar para satisfacerlas.

Estos autores también aclaran la diferencia entre orientación al mercado y orientación al cliente; así, SLATER y NARVER (1998) señalan que la filosofía de orientación al cliente tiende a ser reactiva y a corto plazo, y se centra en las necesidades expresadas por los clientes; por otra parte, la orientación al mercado está preocupada tanto por las necesidades expresadas como por las futuras; de forma que tiene un mayor alcance que la orientación al cliente al requerir un compromiso más a largo plazo. Por su parte, SLATER y NARVER (1999) concluyen que la orientación al mercado es el final de un continuo sobre el aprendizaje del mercado y que una empresa que sólo gestiona clientes nunca conseguirá todos los beneficios de estar orientada al mercado.

Por otra parte, BROWN *et al.* (2002) reivindican la importancia de la orientación al cliente en el caso particular de las empresas de servicios puesto que serán los empleados, con su orientación al cliente, los que pondrán en práctica la orientación al mercado.

En contra de esta preocupación por satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, otros autores defienden la ineficacia de la orientación al cliente al

afirmar que, puesto que el cliente es incapaz de prever el futuro, si se siguen sus deseos la empresa caerá en un atraso tecnológico (HAMEL y PRAHALAND, 1998). También GUTIÉRREZ y RODRÍGUEZ (1996) señalan que la orientación al cliente entendida y puesta en práctica de forma estricta presenta como principales limitaciones conceptuales la ausencia de orientación social y a largo plazo, y la no consideración de la competencia, del canal de marketing y de las capacidades; además señalan una limitación operativa derivada de la dificultad de implantar la orientación al cliente como actitud empresarial global, lo que resulta imprescindible para su implantación real.

Por el contrario, APPIAH-ADU y SINGH (1998) concluyen en su estudio de pequeñas y medianas empresas que existe una relación positiva entre el grado de orientación al cliente y el beneficio empresarial medido en función del éxito en nuevos productos, el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de la inversión (ROI); y que existe una relación positiva entre el grado de adopción de la orientación al cliente<sup>4</sup> y la adopción de innovaciones.

Otro de los elementos comportamentales del modelo de NARVER y SLATER (1990) es la *orientación a la competencia*. Se refiere a que la organización debe entender las fuerzas y debilidades de sus competidores actuales y potenciales, así como sus capacidades y sus estrategias a largo plazo. Esta orientación al competidor se desarrolla de forma paralela a la orientación al cliente en lo que se refiere a la recogida de información e incluye el análisis de las capacidades tecnológicas del competidor para evaluar su capacidad para satisfacer a los mismos clientes.

Son pocos los trabajos que investigan la relación entre la orientación a la competencia y los resultados. Los que lo han hecho han encontrado resultados diferentes; por ejemplo, ARMSTRONG y COLLOPY (1997) o HAN *et al.* (1998).

El tercer componente es la *coordinación interfuncional* que se refiere a la utilización coordinada de los recursos de la empresa para conseguir crear valor para sus clientes. Así, cualquiera en la organización tiene potencial para crear valor para el cliente. Esta coordinación está muy ligada a la orientación al cliente y al competidor. Se consigue con la información generada y mediante el uso coordinado de los recursos, diseminando la información a través de la organización. Si no existiera la coordinación interfuncional, los autores sugieren que debería crearse para conseguir las ventajas inherentes a la cooperación entre diferentes áreas. Para ser efectivos, cada departamento debe ser sensible a las necesidades de todos los demás departamentos de la organización.

Aunque este elemento ha sido menos estudiado que los anteriores sí existe constancia empírica de su incidencia en los resultados de la empresa; por ejemplo, WOOLDRIDGE y MINSKY (2002) destacan la importancia de la coordinación interfuncional a la hora de establecer ventajas competitivas sostenibles. De esta forma, se sugiere que el clima y el proceso de socialización dentro de las organizaciones pueden influir en la coordinación interfuncional y en los resultados.

Como hemos dicho con anterioridad, NARVER y SLATER (1990) también analizan los efectos de la orientación al mercado en la rentabilidad empresarial. Así, comprueban la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados alcanzados en 140 unidades estratégicas de negocio de una corporación de empresas del sector forestal en Estados Unidos.

---

<sup>4</sup> Recordemos que estos autores consideran la orientación al cliente como sinónimo de orientación al mercado.

También NARVER y SLATER (1990) analizan los efectos de un conjunto de variables situacionales que pueden afectar a la rentabilidad de la empresa<sup>5</sup>. Estas variables, que adaptaron del estudio de BOAL y BRYSON (1987), se dividen en dos grupos: uno referido al ámbito de la empresa, y otro al ámbito del mercado. En la Figura 4 se recoge este modelo de efectos independientes.

Figura 4.- Los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa. Variables situacionales



Fuente: Adaptado de NARVER y SLATER (1990, p.29), que toma de BOAL y BRYSON (1987).

A los seis factores de mercado recogidos en la Figura 4 añaden el tamaño de la empresa y los costes de operaciones. A continuación recogemos una breve descripción de estos factores.

El *poder del comprador* se refiere al grado en el que el comprador puede negociar precios menores, o un mayor valor del vendedor. Suponen que compradores y vendedores son «oponentes», y tratan de sacar lo máximo del otro para su propio beneficio. La hipótesis de partida es que habrá una relación negativa entre el poder del comprador y la rentabilidad de la empresa.

El *poder del proveedor* se refiere al grado en el que el proveedor puede negociar precios menores, o un mayor valor del comprador. También se consideran «oponentes», por lo que la hipótesis es que habrá una relación negativa entre el poder del proveedor y la rentabilidad de la empresa a la que sirve.

La *concentración* de los vendedores hace referencia al grado en el que las ventas en un mercado tienen lugar sólo entre cuatro u ocho empresas con las mayores ventas.

<sup>5</sup> Estas variables situacionales deben ser controladas al analizar la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad empresarial.

La hipótesis es que habrá una relación positiva entre la concentración de los vendedores y la rentabilidad de la empresa.

Las *barreras a la entrada* de nuevos competidores son los costes asociados a la entrada en un sector y ser competitivo en ese mercado. Cuanto más fácil es entrar en el sector, mayor es la competencia entre las empresas actuales y futuras. La hipótesis es que habrá una relación positiva entre la existencia de fuertes barreras de entrada y la rentabilidad empresarial.

El *crecimiento del mercado* tendrá una relación positiva con la rentabilidad empresarial. Lo justifican señalando que cuando el mercado crece es fácil para todos los vendedores conseguir y retener clientes y obtener beneficios.

El *grado de cambio tecnológico* tiene una gran influencia en el corto plazo por lo que la hipótesis que plantean es que habrá una relación negativa con la rentabilidad empresarial. Cuanto mayor es el cambio tecnológico hay más oportunidades de crear valor para los compradores; pero la inversión necesaria para I+D así como para la implementación de la nueva tecnología será elevada, y en el corto plazo afectará negativamente a los beneficios.

El *tamaño de la empresa* en relación con el mayor competidor es un variable que recoge las ventajas de una mayor cuota de mercado, además también recoge los efectos de los ingresos y los costes. La hipótesis es que habrá una relación positiva entre un tamaño relativo ventajoso y la rentabilidad empresarial.

La media de los *costes de operaciones* en relación con los de su mayor competidor sólo recoge los efectos de la ventaja en costes. La hipótesis es que habrá una relación positiva entre la ventaja en los costes de operaciones y la rentabilidad de la empresa.

Los hallazgos apoyan que la orientación al mercado es un determinante importante de la rentabilidad. Como variables situacionales recogen la influencia de la ventaja relativa en los costes de operaciones como determinante importante de la rentabilidad. También el crecimiento del mercado aparece como un determinante importante de la rentabilidad; en concreto, para las empresas de bienes de consumo de especialidad<sup>6</sup>, el crecimiento del mercado a corto plazo representa una oportunidad de incrementar la rentabilidad, mientras que para otras empresas de bienes de consumo, con menos posibilidades de adaptación, el crecimiento del mercado a corto plazo reduce la rentabilidad. Por otro lado, deducen que las empresas de bienes de consumo que están considerablemente orientadas al mercado pueden poner en marcha programas de creación de valor con clientes poderosos para conseguir una rentabilidad mutua.

Narver y Slater desarrollan otros trabajos en los que se profundiza en las propuestas originales (SLATER y NARVER, 1994a o NARVER *et al.*, 1998). Por ejemplo, SLATER y NARVER (1994a) completarán su estudio considerando el efecto de las variables del entorno en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales; es decir los efectos moderadores (aspecto que trataremos con más detalle en el apartado referido a los moderadores).

Siguiendo el modelo de Narver y Slater, hay otros autores que también se centran en el componente filosófico de la orientación al mercado como WEBSTER (1988), SHARP (1991), LICHTENTHAL y WILSON (1992), o que lo adaptan a la realidad empresarial de otros países, como es el caso de DENG y DART (1994) en Canadá, GREENLEY (1995a; 1995b)

---

<sup>6</sup> Los bienes de consumo pueden clasificarse según los hábitos de compra de los consumidores en: bienes de conveniencia; de compra; de especialidad; y bienes no buscados (KOTLER *et al.*, 2000).

en el Reino Unido, LLONCH y WALIÑO (1996) en España, NGAI y ELLIS (1998), YAU *et al.* (2000) y TSE *et al.* (2003) en Hong-Kong, GRAY *et al.* (1998; 1999) en Nueva Zelanda, o HOOLEY *et al.* (2000b) en Hungría, Polonia y Eslovenia.

Destacan también estudios en los que se analiza la posibilidad de generalización de la medida de la orientación al mercado propuesta por Narver y Slater (escala MKTOR) a distintos sectores, como el trabajo de CONDUIT y MAVONDO (1998) en el que se estudia el sector del automóvil y el sector de servicios personales en Australia, y a distintos países como en MAVONDO (1999a) en el que se comparan países desarrollados y en vías de desarrollo (Australia y Zimbabwe), en MAVONDO *et al.* (2003) en el que concluyen que la orientación al mercado medida con la escala MKTOR no puede generalizarse a países como Australia y el Reino Unido, o en SIN *et al.* (2003; 2005) en el que se comparan los efectos de la orientación al mercado en China continental y Hong Kong<sup>7</sup>.

En otros trabajos se evalúa la influencia de la orientación al mercado en la orientación al cliente de los vendedores y sus efectos conjuntos sobre las actitudes de la fuerza de ventas, como es el caso de SIGUAW *et al.* (1994); o se analiza su relación con la orientación estratégica de la empresa, como en MORGAN y STRONG (1998); o se examina su relación con la innovación de la organización, como en HAN *et al.* (1998), o con la calidad del servicio, como en CHANG y CHEN (1998) o WEBB *et al.* (2000); o se trata de aclarar algunos conceptos como es el caso de SLATER y NARVER (1998) que distinguen dos formas de entender la orientación al cliente: como filosofía a corto plazo (reactiva) y como filosofía a largo plazo (proactiva). Otros autores utilizan la orientación al mercado medida con la escala MKTOR como criterio para identificar los grupos competitivos (KÜSTER *et al.*, 1997; y BIGNÉ *et al.*, 2000)<sup>8</sup>.

### 1.2.3. Relación entre los dos enfoques principales

En conjunto, las dos definiciones proporcionadas por Kohli y Jaworski y Narver y Slater son *parecidas y complementarias*. En concreto, ambas lo ven como un constructo continuo y no dicotómico; se centran en la obtención y diseminación de información sobre los clientes y competidores para obtener una ventaja competitiva (aunque KOHLI y JAWORSKI (1990) se centren más en los clientes que en los competidores); señalan la importancia de concentrar los esfuerzos de todas las funciones para responder a las necesidades del consumidor; y ambas perspectivas ven la orientación al mercado como un constructo formado por tres componentes.

Sin embargo, también destacan importantes *diferencias* entre estas dos visiones: por un lado, NARVER y SLATER (1990) explican la orientación al mercado como una cultura organizacional formada por un conjunto de valores y comportamiento hacia los clientes y los competidores con unos objetivos específicos (como la rentabilidad); mientras que KOHLI y JAWORSKI (1990) describen la orientación al mercado como la implementación del concepto de marketing y no dicen que sea un aspecto de la cultura de la empresa.

Comparando los componentes de Kohli y Jaworski con los de Narver y Slater encontramos grandes similitudes. Los tres componentes de Narver y Slater se corresponden con actividades de adquisición de información de mercado, de su

<sup>7</sup> Región administrativa especial de China (hasta 1997 fue colonia británica).

<sup>8</sup> Recogemos de forma resumida las principales conclusiones de trabajos centrados en la perspectiva cultural-filosófica de Narver y Slater en los anexos.

diseminación y coordinación en la creación de valor para el cliente; lo que se corresponde con los componentes de la orientación al mercado según Kohli y Jaworski. De esta forma, la orientación al cliente y la orientación a la competencia se refieren a la adquisición de información sobre consumidores y competidores en el mercado objetivo, y de su difusión por toda la empresa. Por otro lado, el tercer factor, la coordinación interfuncional, se corresponde con los esfuerzos coordinados que se realizan más allá del departamento de marketing para crear un mayor valor.

Estas dos perspectivas básicas han sido *objeto de crítica* en numerosos trabajos. Por ejemplo RIVERA (1998) destaca dos carencias fundamentales en el modelo de Kohli y Jaworski. La primera carencia se refiere al escaso marco conceptual que apoya su medida de orientación al mercado. En este sentido señala que aunque los autores mencionan inicialmente el concepto de marketing, sin embargo, después no especifican la relación teórica entre este concepto y los componentes conductuales de su definición de orientación al mercado. En este mismo ámbito menciona que la división de la respuesta a la información del mercado en dos componentes (diseño e implementación de la respuesta) no tiene un apoyo teórico. Como segunda carencia destaca la simplificación del fenómeno político entre departamentos. En este sentido reconoce que tratar de solucionar la problemática interdepartamental sustituyendo el término orientación al marketing por orientación al mercado parece difícil (o supone una excesiva simplificación del fenómeno).

Respecto al modelo de Narver y Slater, RIVERA (1998) también recoge como principal crítica un aspecto conceptual, y señala que aunque estos autores manejan el concepto de cultura, sin embargo, no utilizan ninguna medida de cultura empresarial para apoyar su investigación, además desde el punto de vista instrumental se le critica porque algunos ítems pueden corresponderse con más de un componente, o porque la muestra utilizada está compuesta por unidades estratégicas de negocio pertenecientes a una misma corporación, lo que puede afectar a la validez predictiva de la medida<sup>9</sup>.

Como vemos, las dos perspectivas vistas por separado tienen ciertas *limitaciones*: el enfoque cultural ha sido criticado por centrarse en conceptos difíciles de concretar y de hacer operativos, lo que hace que, a la hora de desarrollar instrumentos de medida, se utilicen indicadores comportamentales, lo que lleva a desvirtuar el concepto de orientación al mercado que inicialmente proponen. Por su parte, el enfoque comportamental parece estar más enfocado en la implantación de la orientación al mercado que en su definición. Para hacer frente a estas críticas hay autores que han propuesto la integración de ambas perspectivas debido tanto a sus similitudes como a su complementariedad.

Respecto al estudio de las *similitudes* de ambos enfoques, los autores que más han contribuido han sido DIAMANTOPOULOS y HART (1993) y CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995). En primer lugar, DIAMANTOPOULOS y HART (1993) manifiestan las siguientes similitudes entre ambas perspectivas: por un lado, la orientación al cliente y orientación a la competencia del modelo cultural lleva implícita la búsqueda y captación de información, es decir la generación de información propuesta en el modelo comportamental; por otro lado, la coordinación interfuncional se corresponde con la diseminación de información; y finalmente, manifiestan que la respuesta a la información del mercado no parece corresponderse directamente con ninguno de los

---

<sup>9</sup> Estas últimas críticas instrumentales serán analizadas con más detalle en el apartado correspondiente a la cuantificación de la orientación al mercado.



elementos del modelo cultural, aunque se considere un elemento esencial en la implementación de la orientación al mercado.

En el trabajo desarrollado por CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995) se analizan más ampliamente las coincidencias de ambos enfoques, al tiempo que proponen un modelo integrador. En la Tabla 4 se resumen las coincidencias conceptuales y operativas recogidas en este estudio.

Tabla 4.- Relación conceptual y operativa de los instrumentos de orientación al mercado de Narver y Slater y Kohli y Jaworski

		<b>Kohli y Jaworski (KJ) (1990)</b>		
		<b>Generación de información</b>	<b>Diseminación de información</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Narver y Slater (NS) (1990)</b>	<b>Orientación al cliente</b>	<b>Conceptual:</b> SI <b>Operativa:</b> NS no recogen expresamente la búsqueda de información sobre aspectos externos	<b>Conceptual:</b> Coinciden aunque NS no manifiestan medios informales <b>Operativa:</b> NO	<b>Conceptual:</b> No coinciden ya que NS no captan las acciones necesarias <b>Operativa:</b> SI
	<b>Orientación al competidor</b>	<b>Conceptual:</b> SI <b>Operativa:</b> NS no recogen expresamente la búsqueda de información sobre los competidores	<b>Conceptual:</b> SI <b>Operativa:</b> SI	<b>Conceptual:</b> No coinciden porque NS no captan las acciones necesarias <b>Operativa:</b> SI
	<b>Coordinación interfuncional</b>	<b>Conceptual:</b> SI <b>Operativa:</b> SI	<b>Conceptual:</b> SI <b>Operativa:</b> SI	<b>Conceptual:</b> SI <b>Operativa:</b> SI
		<b>Influencias externas del mercado</b>	<b>Diseminación formal e informal</b>	<b>Diseño e implementación de la respuesta</b>

Fuente: Adaptado de CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995, p.44).

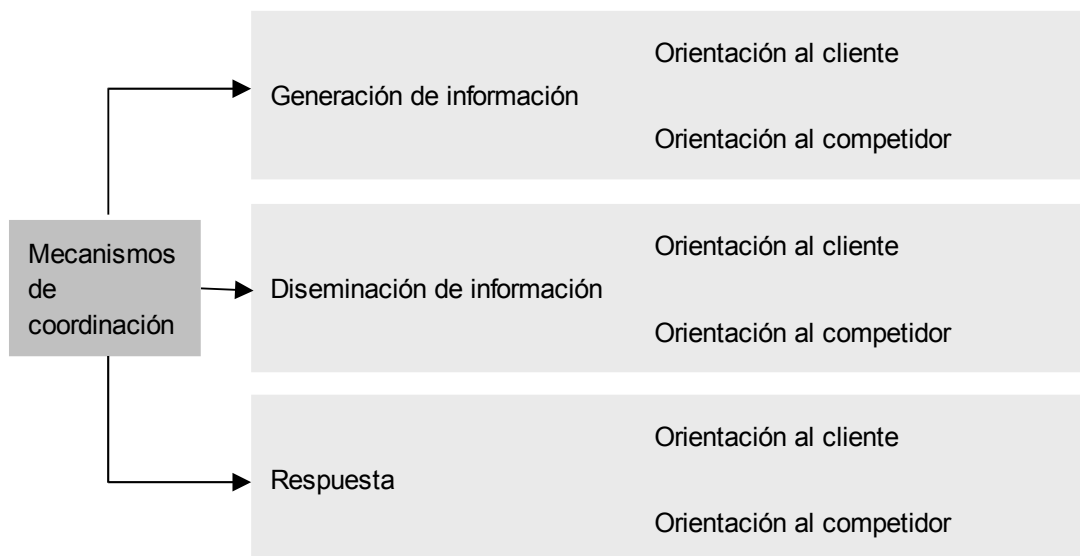
Desde el punto de vista del concepto, la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional se refieren a aspectos similares a la generación de información, su diseminación y la respuesta. Sin embargo, hay algunos aspectos que sólo son reflejados en una de las dos perspectivas, por ejemplo, la diseminación de información y la respuesta de Kohli y Jaworski presentan aspectos que no recogen Narver y Slater. Concretamente, la diseminación de información distingue entre un proceso formal e informal de diseminación; y en la respuesta diferencian entre el diseño y la implementación. Por otro lado, la coordinación interfuncional de Narver y Slater se centra en las actividades que fomentan la cooperación en la generación de información del mercado, su diseminación y respuesta a esa información del mercado.

A nivel operativo, el grado de relación es alto, aunque hay cuestiones a resaltar. El instrumento desarrollado por Narver y Slater respecto a la orientación al cliente es en ciertos aspectos ambiguo, por ejemplo a la hora de medir la diseminación de información sobre el cliente; tampoco la generación de información sobre el competidor está recogida explícitamente en la medida de orientación al competidor; y tampoco ofrecen medidas sobre la generación de información relacionada con la influencia de factores externos.

Otro de los aspectos relacionados con los instrumentos de medida se refiere a la terminología utilizada. Todos los ítems de JAWORSKI y KOHLI (1993) tienen que ver con actividades específicas relacionadas con los respectivos componentes: generación de información, diseminación y respuesta. Sin embargo, en los instrumentos de medida de NARVER y SLATER (1990) hay algunos ítems que tienen un significado incierto, por ejemplo, cuando miden la orientación al cliente se pide que indique si la unidad de negocio mide de forma constante su nivel de compromiso con el servicio al cliente (NARVER *et al.*, 1993). Pero el compromiso puede entenderse de diferentes formas. El modelo del comportamiento se centra en un compromiso relacionado con un comportamiento, de forma que el compromiso de la organización hacia el cliente puede vincularla con el cliente mediante el desarrollo de un esfuerzo en su nombre. Una propuesta alternativa sería la que ve el compromiso como una actitud indicando una predisposición en relación al comportamiento hacia el cliente. Por lo tanto, los ítems de Narver y Slater relacionados con el compromiso hacia el cliente pueden interpretarse de diferentes formas (como un comportamiento, como una actitud, o como ambas cosas).

Finalmente hacen una reconceptualización del concepto orientación al mercado sintetizando las dos propuestas revisadas (se recoge en la Figura 5). Defienden que la orientación al cliente y la orientación a la competencia reflejan los comportamientos asociados con la generación de información del mercado, su diseminación y la respuesta a tal información; y a la vez, los mecanismos de coordinación integran y dirigen todo el proceso (CADOGAN y DIAMANTOPOULOS, 1995).

Figura 5.- Reconceptualización del concepto de orientación al mercado propuesta por CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995)



Fuente: Adaptado de CADOGAN y DIAMANTOPOULOS (1995, p.49).

Si se analizan los indicadores propuestos en ambas escalas, es decir, los dos elementos en los que se debe centrar la atención en empresas con orientación al mercado (los clientes y la competencia), y los procesos asociados a ambos elementos (generación de información, diseminación y respuesta), se constata que ambas propuestas se centran en esos ámbitos. Esta relación se recoge en la Tabla 5.

Tabla 5.- Relación entre el número de ítems propuestos por Narver y Slater y Kohli y Jaworski

		Objetivo interés			Procesos		
		Ítems	Cliente	Compet.	G.Infor	Coordi	Respu
<b>Narver y Slater</b>	<b>O. Cliente</b>	6	6	1	2	1	1
	<b>O. Competencia</b>	4	1	4	1	1	1
	<b>C. Interfuncional</b>	5	3	3	2	5	0
<b>Kohli y Jaworski</b>	<b>Generación I.</b>	6	4	1	6	0	0
	<b>Diseminación I.</b>	5	3	1	0	5	0
	<b>Respuesta</b>	9	5	2	0	3	9

Fuente: Adaptado de MAZAIIRA (2002, p.68), que toma de VERHEES (1998).

Otros autores que han manifestado la utilidad de estudiar ambas perspectivas de forma simultánea han sido DENG y DART (1994), LIU (1995), ATUAHENE-GIMA (1996), DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a), TURNER y SPENCER (1997), HURLEY y HULT (1998), o GRAY *et al.* (1998; 1999).

En general en la literatura destacan dos formas de analizar la relación entre ambos enfoques: la complementariedad y la influencia de la actitud en la conducta.

Entre los trabajos que manifiestan la *complementariedad* de ambas perspectivas destaca, por ejemplo, el trabajo de AVLONITIS y GOUNARIS (1997) en el que comprueban que la orientación al marketing<sup>10</sup> está relacionada con el desarrollo de un conjunto de actitudes, así como de un conjunto de comportamientos, que maximicen la adaptación de la empresa al mercado. Por su parte, AVLONITIS y GOUNARIS (1999) concluyen que la revisión de las dos perspectivas básicas de la orientación al marketing revela zonas comunes entre ellas. Entre los objetivos concretos de este trabajo aparece la comprobación de que las dos perspectivas se complementan, en lugar de ser opuestas. De esta forma, las conclusiones muestran que, en general, la orientación de la empresa (al marketing o no) representa la combinación de sus actitudes y sus comportamientos. Y para el caso concreto de la orientación al marketing concluyen que está basada en la combinación de: (1) las actitudes de la empresa hacia la percepción de la orientación al marketing como la filosofía de la empresa basada en el análisis y la comprensión del mercado antes de actuar; y (2) los comportamientos de la empresa centrado en la recolección de información del mercado, su diseminación por toda la empresa, y el diseño de la respuesta basada en esa información del mercado; de forma que dos pilares del concepto de orientación al marketing se consideran inseparables e interrelacionados.

También VÁZQUEZ *et al.* (1999) señalan que para que una empresa esté realmente orientada al mercado deben coexistir ambas perspectivas, de forma que deben darse valores y comportamientos coherentes. Posteriormente, ÁLVAREZ *et al.* (2000) señalan que los defensores de la perspectiva cultural justifican su postura basándose en el

<sup>10</sup> Utilizan orientación al marketing como sinónimo de orientación al mercado.

hecho de que los valores culturales son la principal influencia del comportamiento, de forma que si no se da la orientación al mercado a este nivel será difícil que la empresa se adapte al entorno competitivo y consiga un mayor valor para el cliente; por otro lado, los defensores de la perspectiva comportamental señalan que la prueba de la existencia de una cultura es el desarrollo de un comportamiento empresarial adecuado a esos valores culturales. Esto les lleva a proponer que ambas perspectivas deben coexistir, lo que efectivamente comprueban, llevándolos a concluir que las empresas realmente orientadas al mercado son las que tienen un mayor ajuste entre el comportamiento y el sistema de valores.

La vinculación entre la cultura y el comportamiento es de tal magnitud que hay autores que consideran que los comportamientos de la organización son un componente de su propia cultura. Es el caso de HOMBURG y PFLESSER (2000) que proponen un modelo de cultura organizacional orientada al mercado compuesto por cuatro elementos: valores básicos compartidos que apoyan la orientación al mercado; normas de conducta de la orientación al mercado; instrumentos o evidencias de la orientación al mercado; y comportamientos de orientación al mercado.

En este estudio sobre la complementariedad entre ambos enfoques destaca KÜSTER (1999) que supone que tanto la actitud como el comportamiento son perspectivas inseparables, y que no existe superioridad de una sobre otra.

Además de la complementariedad hay estudios centrados en el análisis de la *influencia de la actitud en la conducta*. Esta influencia se manifiesta en trabajos como el de MOORMAN (1995) en el que analizan cómo los diferentes tipos de cultura organizacional pueden hacer más o menos eficaces los procesos de generación y diseminación de la información, así como la capacidad de respuesta.

En la misma línea, BISP *et al.* (1996) comparan ambos enfoques y manifiesta que es más importante medir la actitud puesto que es el paso previo al comportamiento. También GOUNARIS y AVLONITIS (1996) comprobaron que si en la organización existe una actitud favorable a la orientación al mercado es más probable que se desarrollen los comportamientos asociados a la orientación al mercado.

En estudios recientes como los de LOZANO (2002) y FLAVIÁN y LOZANO (2005) se concluye que la actitud hacia la orientación al mercado ejerce una influencia intensa, positiva y significativa sobre el comportamiento orientado al mercado; o el de MAZAIRA (2002) que defiende que todo comportamiento orientado al mercado deriva de la existencia de una cultura orientada al mercado, lo que le lleva a concluir que existen tres elementos relacionados: (1) una *cultura* organizacional basada en la búsqueda de un mayor valor para los clientes; (2) el desarrollo de un conjunto de *capacidades*; y (3) un *comportamiento* orientado al mercado derivado de las capacidades desarrolladas. También LEAL *et al.* (2004) concluyen que existe una relación entre la cultura organizativa y la orientación al mercado, de forma que las empresas que mantienen altos niveles de orientación al mercado presentan una cultura emprendedora, mientras que las que alcanzan menores niveles de orientación al mercado se caracterizan por una cultura burocrática.

Otro grupo de estudios se centra en el análisis de la *influencia de la orientación al mercado comportamental en la orientación al mercado cultural*. Por ejemplo, GAINER y PADANYI (2002) analizan la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales en organizaciones sin ánimo de lucro, y comprueban que las organizaciones que desarrollan más actividades orientadas al mercado alcanzan un

mayor grado de cultura de orientación al mercado. Más adelante, GAINER y PADANYI (2005) muestran que existe una relación positiva entre la orientación al mercado comportamental y los resultados organizacionales, moderada por la cultura de orientación al mercado.

Aunque el modelo que ambas perspectivas proponen es muy parecido: antecedentes-grado de orientación al mercado-moderadores-resultados; existen ciertas *diferencias* que se deben al aspecto que cada una de ellas considera central. Los valores y creencias son el centro del concepto de la orientación al mercado para la perspectiva cultural mientras que para la perspectiva comportamental son antecedentes. Los comportamientos son el centro del concepto de la orientación al mercado para la perspectiva comportamental mientras que para la perspectiva cultural son consecuencias de la presencia de una cultura de orientación al mercado en la empresa. Las estrategias implantadas son consideradas como antecedentes para la perspectiva comportamental mientras que la cultural las considera consecuencias.

En resumen, en este capítulo hemos revisado el origen del concepto orientación al mercado, incluimos algunas aclaraciones terminológicas, y terminamos relacionando los principales enfoques adoptados en el estudio de la orientación al mercado. En primer lugar, hemos comprobado la creciente importancia de la orientación al mercado, hasta el punto de llegar a explicar por qué algunas empresas alcanzan determinados niveles de resultados. Respecto a las distintas definiciones del concepto de orientación al mercado, encontramos los siguientes puntos de coincidencia: el enfoque externo adoptado en todas ellas; la inclusión de un componente de acción; y la ampliación del concepto de orientación al mercado más allá de la orientación al cliente. Finalmente, hemos incluido una revisión de las dos perspectivas mayoritarias adoptadas en el estudio de la orientación al mercado: la comportamental y la cultural. La perspectiva comportamental entiende que la orientación al mercado se refiere al conjunto de actividades con las que se desarrolla el concepto de marketing; mientras que la perspectiva cultural asocia a la orientación al mercado con las normas y valores de la organización. En este sentido, hemos revisado la relación entre ambos enfoque con el estudio de sus similitudes, y de su complementariedad.

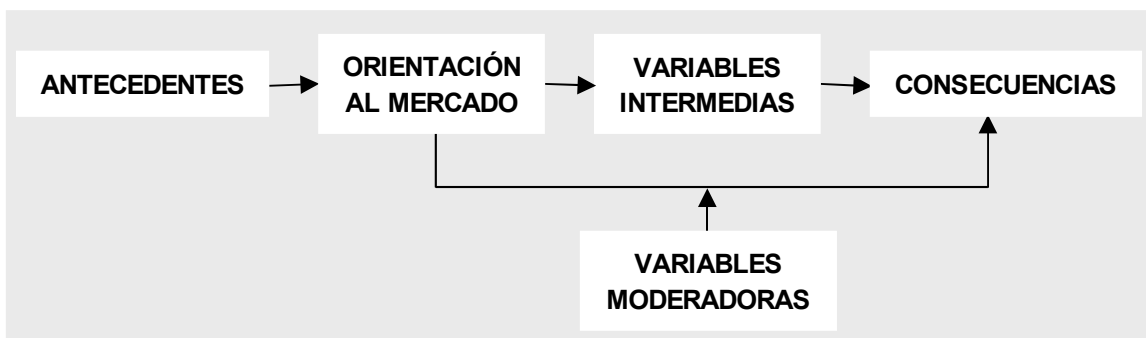


## CAPÍTULO 2.

# Revisión de los principales aspectos analizados en la investigación sobre orientación al mercado

En este apartado continuamos con la revisión de la literatura más reciente sobre la orientación al mercado. Revisaremos las formas más utilizadas para cuantificar el concepto de orientación al mercado, tanto las escalas asociadas a las dos perspectivas mayoritarias como las asociadas a otros enfoques (integradores y alternativos). Continuaremos analizando los principales aspectos que han guiado los estudios sobre orientación al mercado, y que también estarán presentes en nuestro trabajo: antecedentes de la orientación al mercado; principales consecuencias de la orientación al mercado; variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados; y variables que moderan en esta relación (en la Figura 6 recogemos un esquema). Finalizaremos con un resumen de los temas de investigación más novedosos en el ámbito de la orientación al mercado, a lo que añadiremos una revisión sobre la aplicación del concepto a ámbitos geográficos y sectoriales específicos.

Figura 6.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado



### 2.1. Cuantificación de la orientación al mercado y modelos alternativos

Una vez revisadas las distintas perspectivas conceptuales de la orientación al mercado nos centramos en los instrumentos que se han utilizado para medirla.

Se han desarrollado diferentes instrumentos para cuantificar el grado de adopción del concepto de marketing, cada uno con distintos planteamientos respecto al propio concepto de marketing. Sin embargo, los instrumentos de medida de Kohli y Jaworski (MARKOR) y Narver y Slater (MKTOR) han sido los de mayor importancia dado su gran uso a lo largo de la literatura (ver en la Tabla 6, p.57 y en la Tabla 7, p.60, respectivamente).

En este apartado vamos a analizar estos dos instrumentos de medida básicos atendiendo al tipo de escala y el número de ítems, sus dimensiones teóricas y validadas, el ámbito de aplicación, muestra e informantes, y la fiabilidad y validez.

Respecto a la clasificación de los tipos de escalas podemos usar la propuesta por WRENN (1997) que distinguen tres grupos: escalas categóricas (como la de DAY y NEDUNGADI, 1994); escalas tipo *Thustone* (como la de KOTLER, 1977); y escalas *Likert* (como la MARKOR y MKTOR).

### **2.1.1. El enfoque comportamental: la escala MARKOR**

La escala de KOHLI *et al.* (1993) o escala MARKOR se presenta en dos versiones, una extendida compuesta por 32 ítems, y otra reducida compuesta por 20 ítems. En ambos casos se trata de una escala *Likert* de 5 puntos. Esta escala se recoge en la Tabla 6.

En la estructura de la escala subyacen los tres componentes ya analizados: la generación de información de mercado, su diseminación por la organización y la respuesta a esa información de mercado (en el proceso de validación este tercer componente queda representado por dos dimensiones: actividades referidas al diseño y actividades referidas a la implementación de la respuesta). El grado de orientación al mercado es la suma no ponderada de los tres componentes (JAWORSKI y KOHLI, 1993).



Tabla 6.- Escala MARKOR de medición de la orientación al mercado

Escala de valoración de 1 a 5

**Generación de información de mercado ( $\alpha= 0.71$ )**

1.-	En esta unidad de negocio nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para saber qué productos y servicios necesitarán en el futuro.
2.-	(***) Los miembros de los departamentos de producción interactúan directamente con los clientes para saber mejor como servirles.
3.-	En esta unidad de negocio hacemos investigaciones de mercado.
4.-	(R) Somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de nuestros clientes.
5.-	Preguntamos, al menos una vez al año, a nuestros clientes cómo es apreciada la calidad de nuestros productos y servicios.
6.-	(**) (***) Con frecuencia hablamos o investigamos a quienes pueden influir en las compras de los clientes finales (como vendedores, distribuidores,...).
7.-	(***) Recogemos información sobre la industria informalmente (en comidas con amigos de la industria, hablando con compañeros de intercambio, etc.).
8.-	(***) En nuestra unidad de negocio, la información sobre nuestros competidores es generada independientemente por varios departamentos.
9.-	(**) (R) Somos lentos para detectar los cambios en nuestro sector (competencia, tecnología, regulaciones, etc.).
10.-	(**) Periódicamente revisamos qué efectos tienen sobre nuestros clientes los cambios del entorno (por ejemplo la legislación).

**Diseminación de la información de mercado ( $\alpha= 0.82$ )**

1.-	(*) (**) (***) Muchas de las conversaciones informales de esta unidad de negocio se refieren a las tácticas y estrategias de nuestros competidores.
2.-	(**) Tenemos reuniones interdepartamentales para debatir sobre las tendencias del mercado.
3.-	El personal de marketing emplea su tiempo en debatir con otras áreas funcionales sobre las necesidades futuras de los clientes.
4.-	(**) (***) Nuestra unidad de negocio hace circular periódicamente documentos para proporcionar información sobre nuestros clientes (informes, cartas,...).
5.-	(**) Los hechos que afectan a los principales clientes son rápidamente conocidos por toda la unidad de negocio.
6.-	Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocio.
7.-	(***) (R) Hay una escasa comunicación entre el departamento de marketing y el de fabricación en relación con el desarrollo de los mercados.
8.-	(**) (R) Cuando algún departamento encuentra algo importante sobre los competidores, es lento a la hora de alertar a los otros departamentos.

**Diseño de la respuesta ( $\alpha= 0.78$ )**

1.-	(R) Decidimos cómo se debe responder en cada caso a los cambios de precios de nuestros competidores.
-----	--

2.-	(***) Los principios de segmentación de mercados son los que rigen el desarrollo de nuevos productos en esta unidad de negocio.
3.-	(R) Por un motivo u otro tendemos a ignorar los cambios que se producen en las necesidades de nuestros clientes sobre productos y servicios.
4.-	Revisamos periódicamente el desarrollo de nuestros productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes.
5.-	(***) (R) Nuestro plan de negocio se rige más por los avances técnicos que por la investigación de mercados.
6.-	De forma periódica algunos departamentos elaboran de forma conjunta planes de respuesta a los cambios del entorno.
7.-	(**) (***) (R) Las líneas de productos que vendemos dependen más de las políticas internas que de las necesidades del mercado.

#### Implementación de la respuesta ( $\alpha = 0.82$ )

1.-	Respondemos rápidamente a los ataques de los competidores más importantes.
2.-	(**) Las actividades de los distintos departamentos están bien coordinadas.
3.-	(**) (R) Las quejas de los clientes no son atendidas por esta unidad de negocio.
4.-	(**) (R) Aunque tengamos un gran plan de marketing es probable que no lo seamos capaces de implementarlo a tiempo.
5.-	(**) (***) Respondemos rápidamente a los cambios importantes en la estructura de precios de nuestros competidores.
6.-	(**) Cuando descubrimos que nuestros clientes están insatisfechos con la calidad de nuestros servicios tomamos medidas correctivas inmediatamente.
7.-	(**) (***) Cuando se detecta que los clientes desean modificaciones en un producto o servicio, los departamentos implicados orientan sus esfuerzos en este sentido.

(R) Indica codificación inversa

(\*) Indica ítems eliminados de la escala original en JAWORSKI y KOHLI (1993). (\*\*) Indica ítems eliminados de la escala original en KOHLI *et al.* (1993). (\*\*\*) Indica ítems no considerados en la escala recogida en SELNES *et al.* (1996).

Fuente: Adaptado de JAWORSKI y KOHLI (1993, p.65-66); KOHLI *et al.* (1993, p.476); SELNES *et al.* (1996, p.154).

Para la validación de esta escala utilizan una primera muestra compuesta por 230 ejecutivos de la AMA (*American Marketing Association*) y una segunda muestra formada por 222 unidades de negocio seleccionadas de entre las empresas pertenecientes a la MSI (*Marketing Science Institute*) y las 1.000 mayores empresas norteamericanas en volumen de ventas incluidas en el *Dun and Bradstreet Million Dollar Directory*. Los informantes corresponden tanto al departamento de marketing como a otras áreas funcionales. Para el análisis de los datos utilizaron la media de las respuestas de los dos encuestados para obtener la puntuación de cada unidad de negocio (excepto en los pocos casos de unidades de negocio en las que hubiera un único encuestado, en cuyo caso utilizaban esta única valoración).

El análisis de fiabilidad se midió a través del *alfa* de Cronbach con los resultados que se muestran en la Tabla 6. La validez convergente y predictiva se analiza mediante análisis factorial confirmatorio.

Encontramos un conjunto de trabajos que han utilizado este enfoque en distintos contextos geográficos y sectoriales<sup>11</sup>.

A pesar de la existencia de numerosos trabajos que han utilizado esta escala para la medición de la orientación al mercado, también ha sido objeto de críticas. Por ejemplo, FARRELL y OCZKOWSKI (1997) señalan que, aunque KOHLI *et al.* (1993) afirman que su escala recoge una visión amplia del mercado, y que no sólo se centra en la recogida de información sobre clientes, sin embargo, de los 20 ítems que forman la escala MARKOR reducida, sólo uno se refiere a la recogida de información sobre el mercado<sup>12</sup>.

### **2.1.2. El enfoque cultural-filosófico: la escala MKTOR**

La escala de NARVER y SLATER (1990) o escala MKTOR está formada por 15 ítems. Es una escala *Likert* de 7 puntos. Esta escala se recoge en la Tabla 7.

También en este modelo la orientación al mercado se ve como un concepto unidimensional en el que subyacen tres componentes de la conducta: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. El nivel de orientación al mercado de una empresa será la media de las puntuaciones de cada uno de los componentes. Teóricamente también propone la existencia de dos criterios de decisión: el enfoque a largo plazo y la orientación al beneficio; sin embargo, el examen de validación de la escala lleva a desestimarlos por falta de fiabilidad.

---

<sup>11</sup> Recogemos de forma resumida las principales conclusiones de trabajos que utilizan la escala MARKOR en los anexos.

<sup>12</sup> Podemos encontrar otras críticas en el apartado correspondiente al análisis comparativo de las escalas MARKOR y MKTOR del presente trabajo.

Tabla 7.- Escala MKTOR de medición de la orientación al mercado

Escala de valoración de 1 a 7

**Orientación al cliente** ( $\alpha_1= 0.8547$ ;  $\alpha_2= 0.8675$ )

1.-	Compromiso con los clientes.
2.-	Creación de valor para el cliente.
3.-	Comprensión de las necesidades del cliente.
4.-	Fijar objetivos de satisfacción del cliente.
5.-	Medida de la satisfacción del cliente.
6.-	Servicio posventa.

**Orientación a la competencia** ( $\alpha_1= 0.7164$ ;  $\alpha_2= 0.7271$ )

7.-	Los vendedores comparten información sobre la competencia.
8.-	Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores.
9.-	La alta dirección discute las estrategias de los competidores.
10.-	Los objetivos pretenden conseguir ventajas competitivas.

**Coordinación interfuncional** ( $\alpha_1= 0.7112$ ;  $\alpha_2= 0.7348$ )

11.-	Todas las funciones tienen contactos con los clientes.
12.-	La información es compartida por todas las funciones.
13.-	Existe una integración funcional para la formulación de la estrategia.
14.-	Todas las funciones contribuyen a crear valor.
15.-	Los recursos son compartidos por toda la organización.

**Enfoque a largo plazo** ( $\alpha_1= 0.4775$ ;  $\alpha_2= 0.4080$ )

16.-	Los beneficios cuatrimestrales son objetivos primarios.
17.-	Se busca un plazo de recuperación rápido.
18.-	El margen debe ser positivo a largo plazo.

**Orientación al beneficio** ( $\alpha_1= 0.1398$ ;  $\alpha_2= 0.0038$ )

19.-	Los beneficios de la gestión se miden para cada mercado.
20.-	La alta dirección pone énfasis en los resultados del mercado.
21.-	Todos los productos deben aportar beneficios.

Fuente: Adaptado de NARVER y SLATER (1990, p.24).

Para la validación de la escala NARVER y SLATER (1990) utilizan una muestra compuesta por 371 informantes (responsables del equipo de alta dirección) procedente de 140 unidades estratégicas de negocio de una corporación norteamericana del sector de la madera. Antes de realizar el análisis de fiabilidad y validez dividen los datos en dos muestras. El análisis de fiabilidad se realizó a través del *alfa* de Cronbach con los

resultados que se muestran en la Tabla 7. Analizan la validez convergente, discriminante y concurrente mediante análisis de correlaciones simples.

Al igual que la escala MARKOR, esta escala ha sido referente en numerosos trabajos que la han aplicado en distintos contextos geográficos y sectoriales<sup>13</sup>.

También en este caso podemos encontrar alguna crítica como la desarrollada por KOHLI *et al.* (1993) cuando afirman que se centra en aspectos externos como el cliente y la competencia y no considera los aspectos internos relacionados con la generación y distribución de información en la organización. Por otra parte, LADO *et al.* (1998a) mencionan como carencia de este modelo el que no se le de suficiente importancia a distribuidores y otros agentes del entorno.

En general ambos instrumentos de medida han sido objeto de crítica en numerosos estudios tanto en lo que se refiere a la base teórica y al contenido de las escalas como a sus propiedades estadísticas. En el siguiente apartado se resumen las principales críticas.

### **2.1.3. Análisis comparativo de las escalas MARKOR y MKTOR**

En la literatura existen numerosos estudios en los que se analiza estas dos escalas para determinar cuál es la más conveniente para cuantificar la orientación al mercado desarrollada por una organización. Estos estudios pueden dividirse en dos grupos: los que sólo analizan la bondad de estos instrumentos de medida (FARRELL y OCZKOWSKI, 1997; OCZKOWSKI y FARRELL, 1998; GAUZENTE, 1999; o MAVONDO y FARRELL, 1999; 2000); y los que hacen este análisis para obtener un instrumento de medida propio, por regla general una síntesis de los instrumentos estudiados (DENG y DART, 1994; 1999; DESHPANDÉ y FARLEY, 1996; 1998a; PELHAM y WILSON, 1996; PELHAM, 1997a; 1997b; 1999; 2000; TRESPALACIOS *et al.*, 1997; GRAY *et al.*, 1998; 1999; KÜSTER, 1999; o FARRELL, 2002).

En el presente trabajo, para analizar esta comparación repasaremos los comentarios referidos a la base teórica y al contenido de las escalas, a sus propiedades estadísticas, al tipo de cuestionario y de escala, y al origen de la información. En la Tabla 8 lo recogemos de forma resumida.

Respecto a la base teórica y el contenido de cada escala destaca el análisis de contenido desarrollado por GAUZENTE (1999) con el objetivo de comprobar la congruencia entre sus dimensiones semánticas y los conceptos propuestos en cada una. Comprueba que la escala MKTOR centra su atención en los procesos de creación de valor para el cliente, lo que parece adecuado dada la preocupación actual por el cliente; por su parte, la escala MARKOR destaca por su capacidad para valorar la orientación al mercado como un fenómeno organizacional y para comprobar la habilidad de la empresa para responder a los cambios del entorno.

Otra de las conclusiones que destacan de este trabajo es que la escala MKTOR se limita a sus tres componentes, omite la naturaleza cultural de la orientación al mercado, y se centra exclusivamente en la orientación al cliente, lo que le da una congruencia parcial con la definición de orientación al mercado propuesta desde esta perspectiva cultural. Por el contrario, la escala MARKOR proporciona una descripción más extensa y consistente con su definición de orientación al mercado, resaltando además la necesaria implicación de toda la organización.

---

<sup>13</sup> Recogemos de forma resumida las principales conclusiones de trabajos que utilizan la escala MKTOR en los anexos.

Puede concluirse que la dificultad de la perspectiva cultural está en concretarla o hacerla operativa sin utilizar elementos comportamentales. De hecho encontramos un intercambio de opiniones en los trabajos de DESHPANDÉ y FARLEY (1998b) y NARVER y SLATER (1998) que lleva a que DESHPANDÉ y FARLEY (1998b) admitan que todos los trabajos han creado instrumentos de medidas centradas en actividades y comportamientos y no en valores culturales y creencias, independientemente de que se encuadren en el enfoque cultural o en el comportamental.

En lo que se refiere al análisis de las propiedades estadísticas de estas escalas destaca el estudio FARRELL y OCZKOWSKI (1997) en el que se examina la unidimensionalidad de ambas escalas en la cultura empresarial australiana mediante un análisis factorial confirmatorio. Concluyen que ambas medidas plantean problemas de ajuste que sólo mejoran si se elimina cierto número de ítems. De esta forma, reducen la escala MARKOR a 10 ítems y la escala MKTOR a 8 ítems.

En un estudio posterior, OCZKOWSKI y FARRELL (1998) desarrollan una investigación empírica en la que concluyen que la escala MKTOR es superior a la escala MARKOR debido a su mayor capacidad para explicar los resultados empresariales.

Por su parte, MAVONDO y FARRELL (1999; 2000) investigan la equivalencia y la generalización de las escalas en diferentes poblaciones. Los resultados indican que la escala MKTOR se entiende como equivalente en diferentes poblaciones, es decir, es más generalizable. Por tanto, recomiendan su uso cuando se quiera desarrollar un estudio sobre orientación al mercado que compare culturas, países, grupos, o industrias.

Respecto al tipo de escala, WRENN (1997) las ha atacado, argumentando que para medir la orientación al mercado es preferible una escala *Thurstone*, en lugar de la escala *Likert* utilizada en ambos instrumentos.

Respecto a la forma de recoger la información y a las características de los informantes, en ambas herramientas se utilizan cuestionarios autoadministrados dirigidos a ejecutivos. En el caso de JAWORSKI y KOHLI (1993), la investigación está diseñada tanto para ejecutivos de marketing como para ejecutivos de otras áreas funcionales, mientras que NARVER y SLATER (1990) se dirige a todos los miembros del equipo directivo de nivel superior de cada unidad de negocio. Finalmente, en ambos se trata de un proceso de autoevaluación respecto a las actividades de una empresa con una escala *Likert* (de cinco puntos en el primer caso y de siete en el segundo).

En este sentido, otra de las críticas a estas escalas ha sido el origen individual de la información. Esta única fuente de información resulta insuficiente ya que se asume que un único informante (ejecutivo) es capaz de evaluar el grado de orientación al mercado de toda la empresa, mientras que se parte de la hipótesis de que existen diferentes percepciones entre distintos niveles directivos (JAWORSKI y KOHLI, 1993), y entre los directivos de marketing y los de otras áreas funcionales (KOHLI *et al.*, 1993). En este mismo sentido se expresa RUEKERT (1992) cuando manifiesta la existencia de distintas percepciones de la orientación al mercado de una empresa entre las diferentes unidades de negocio que la conformaban. A esta única fuente de información o de valoración de la orientación al mercado unimos que suele ser la misma persona quien valora los resultados empresariales, lo que duplica el efecto de las diferencias en las percepciones (SLATER y NARVER, 2000).

En resumen, hay estudios que valoran positivamente ambos enfoques, como el de DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a) que realizan una comparación entre estas dos

escalas y la de DESHPANDÉ *et al.* (1993), y que concluyen que las tres tienen buenos indicadores de fiabilidad y validez, y que no hay diferencias debidas a cuestiones geográficas o sectoriales. Por otro lado, hay trabajos que toman partido por una de las herramientas como en el caso de OCZKOWSKI y FARRELL (1998) que señalan que, aunque ambas tienen inconvenientes, parece que el comportamiento estadístico de la escala MKTOR resulta mejor que el de la MARKOR. Esto mismo se pone de manifiesto en BIGNÉ *et al.* (1998) y MAVONDO y FARRELL (1999; 2000). Por el contrario, GAUZENTE (1999) manifiesta la superioridad de la escala MARKOR por su mayor consistencia conceptual.

En general se afirma que no existe una escala única que sirva para cualquier situación sino que suele ser necesaria la adaptación de las escalas existentes a las circunstancias particulares de cada caso.

Tabla 8.- Análisis comparativo de las escalas MARKOR y MKTOR

ASPECTO A COMPARAR	MARKOR	MKTOR
<b>Base teórica y contenido de las escalas</b>	La orientación al mercado como fenómeno organizacional Descripción más extensa, resaltando la implicación de toda la organización	Centrada en los procesos de creación de valor para el cliente Se limita a sus tres componentes
<b>Propiedades estadísticas</b>	La escala MKTOR es superior a la escala MARKOR debido a su mayor capacidad para explicar los resultados empresariales La escala MKTOR es más generalizable	
<b>Tipo de cuestionario y de escala</b>	Escala <i>Likert</i> (de cinco puntos)	Escala <i>Likert</i> (de siete puntos)
<b>Forma de recoger la información</b>	En ambos casos son cuestionarios autoadministrados	
<b>Características de los informantes</b>	Ejecutivos de marketing y de otras áreas funcionales	Directivo de la unidad de negocio

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.1.4. Integración de las escalas MARKOR y MKTOR

En «*Relación entre los dos enfoques principales*» (p.47) hemos analizado los dos modelos básicos propuestos por Kohli y Jaworski, y Narver y Slater, y hemos comprobado la existencia de trabajos que manifiestan la complementariedad de ambas perspectivas (AVLONITIS y GOUNARIS, 1997; 1999; VÁZQUEZ *et al.*, 1999; ÁLVAREZ *et al.*, 2000; HOMBURG y PFLESSER, 2000; KÜSTER, 1999), o que analizan la relación entre ellas (MOORMAN, 1995; BISP *et al.*, 1996; GOUNARIS y AVLONITIS, 1996; GAINER y PADANYI, 2002; 2005; LOZANO, 2002; FLAVIÁN y LOZANO, 2004a, 2004b; 2005; MAZAIRA, 2002).

Estos intentos por relacionar ambos modelos teóricos se complementarán con el desarrollo de escalas de medida también de carácter integrador. Encontramos numerosos estudios en los que se analizan ambas escalas; unos que sólo analizan sus características estadísticas, y otros que además desarrollan un instrumento de

medida propio que suele integrar a los instrumentos estudiados. En este último caso destaca el modelo desarrollado por DENG y DART (1994; 1999) en el que se proponen unas dimensiones del concepto de orientación al mercado similares a las propuestas en la escala MKTOR: orientación al cliente; orientación a la competencia; coordinación interfuncional; y orientación a los beneficios (puede verse en la Tabla 15, p.79), aunque en su contenido tienen mucho parecido con la escala MARKOR. Por tanto, puede calificarse como una perspectiva integradora ya que defienden la complementariedad de los enfoques cultural y comportamental. Sin embargo, esta escala es criticada por la inclusión de la dimensión orientación a los beneficios, ya que existe un acuerdo general sobre la consideración de los beneficios como una consecuencia de la orientación al mercado y no como una dimensión de este concepto (FARRELL, 2002).

El trabajo de DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a) sintetiza los 15 ítems de la escala MKTOR, los 20 ítems de la escala MARKOR y los 9 ítems de la escala de DESHPANDÉ *et al.* (1993) en una escala de orientación al mercado de 10 ítems (los ítems de esta nueva escala de orientación al mercado son todos de orientación al cliente). Esta escala integradora puede verse en la Tabla 21 (p.91).

También en el trabajo de PELHAM y WILSON (1996) se propone una escala con 9 ítems y tres dimensiones teóricas (orientación al conocimiento del cliente, orientación a la satisfacción del cliente, y orientación a la competencia) en la que se trata de integrar las escalas MARKOR y MKTOR. En los trabajos de PELHAM (1997a; 1997b) se utiliza esta escala integradora formada por 9 ítems, de la que ocho proceden de la escala MKTOR. También la mayoría de los 12 ítems incluidos en la escala integradora obtenida en los estudios de PELHAM (1999; 2000) proceden de la escala MKTOR (puede consultarse en Tabla 16, p.82). En el estudio de APPIAH-ADU (1997) se utiliza la escala de 9 ítems por estar adaptada a pequeñas empresas.

Con el objetivo de identificar las dimensiones de la orientación al mercado de las empresas del sector agroalimentario, hacer una tipología de empresas según su grado de orientación al mercado, y determinar las consecuencias de la orientación al mercado sobre los resultados, TRESPALACIOS *et al.* (1997) desarrollan una escala formada por 69 ítems medidos en escalas *Likert* de siete puntos, que incluye distintos aspectos recogidos en escalas anteriores entre las que destacan la escala MARKOR y la MKTOR. Comprueban la fiabilidad de esta escala mediante el coeficiente alpha de Cronbach y obtienen un total de 14 dimensiones básicas mediante un análisis factorial.

De forma similar, GRAY *et al.* (1998) tratan de sintetizar la escala MKTOR, MARKOR y la de DENG y DART (1994). Eligieron un total de 44 ítems derivados de estas tres escalas. Tras la depuración de la escala y el análisis de fiabilidad obtienen una escala integradora formada por 20 ítems con cinco dimensiones: orientación al cliente; orientación a la competencia; coordinación interfuncional; respuesta; y orientación a los resultados. En un estudio posterior GRAY *et al.* (1999) utilizan esta escala para comprobar los efectos moderadores del entorno en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. En otros trabajos se adaptará esta escala para su aplicación a empresas del sector servicios (ZATEZALO y GRAY, 1999; OSBORNE y GRAY, 2000), para la comparación entre empresas del sector servicios y de bienes de consumo (GRAY *et al.*, 2000a), o para la aplicación al sector sanitario (GRAY *et al.*, 2000b). Finalmente, MATEAR *et al.* (2002) reducen a cuatro las cinco dimensiones propuestas en la escala original, y analizan distintos mecanismos por los que la



orientación al mercado afecta a los resultados empresariales concluyendo que existe una relación directa y también a través de su efecto en la innovación.

También KÜSTER (1999) proponen que tanto la actitud como el comportamiento son perspectivas inseparables. En este trabajo plantean una escala para medir la orientación al mercado de la fuerza de ventas industrial, con ítems provenientes de las escalas MARKOR y MKTOR. Se trata de una escala compuesta por 18 ítems (con una valoración de 1 a 7) agrupados en seis dimensiones: trabajo conjunto con otros; intercambio fluido de información; preocupación hacia los clientes; respuesta a la competencia; análisis de necesidades; y adaptación al cliente. Comprueban que goza de fiabilidad y validez de contenido.

Para analizar los efectos de los diferentes componentes de la orientación al mercado en los resultados, DAWES (2000) propone una escala integradora derivada de las escalas MARKOR, MKTOR, y las propuestas por DESHPANDÉ *et al.* (1993) (DFW'93), DENG y DART (1994), y PELHAM y WILSON (1996). La escala resultante está formada por 14 ítems y cuatro dimensiones: análisis del cliente; respuesta al cliente; orientación al competidor; y distribución de información sobre el mercado.

En un estudio en el que se analiza la relación entre la orientación al cliente interno y la orientación al mercado, CONDUIT y MAVONDO (2001) proponen una escala para medir la orientación al cliente interno y adaptan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado. Además utilizan alguna de las dimensiones de la escala MARKOR como antecedentes tanto de la orientación al cliente interno como de la orientación al mercado.

SOEHADI *et al.* (2001) desarrollan una herramienta para medir la orientación al mercado en el comercio de Indonesia usando como base las escalas MKTOR, MARKOR y la de DENG y DART (1994). Proponen una nueva escala de 15 ítems y tres dimensiones (orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional y orientación a los beneficios).

Por su parte, WALKER (2001) propone una medida global de la orientación al mercado y medidas para sus dos componentes fundamentales (la orientación al cliente y la orientación a la competencia). En ambas dimensiones diferencia entre adquisición de información, su diseminación por la organización, la interpretación, y la utilización de esa información. Concluye que sólo la orientación al cliente tiene un efecto positivo en los resultados empresariales, lo que contrasta con lo encontrado por DAWES (2000) según el cual sólo la orientación a la competencia está asociada con los resultados de la empresa.

FARRELL (2002) desarrolla una medida alternativa de la orientación al mercado basada en una combinación de la escala MARKOR y la MKTOR. Concluyen que esta nueva escala, formada por 13 ítems procedentes de la escala MKTOR y 20 de la escala MARKOR, es mejor que las medidas existentes a la hora de explicar las variaciones en los resultados empresariales.

Finalmente, PIERCY *et al.* (2002) pretenden determinar los efectos de la orientación al mercado en las creencias y actitudes de los operarios de planta en empresas comerciales. Para ello adoptan las escalas MKTOR y MARKOR con las que obtienen dos indicadores de la orientación al mercado. Además utilizan un tercer índice de orientación al mercado que obtienen como media de los dos anteriores y en el que unen la perspectiva cultural y comportamental.

Para finalizar con la revisión sobre perspectivas integradoras interesa destacar algunos trabajos en los que se ha desarrollado una *nueva escala de medida basada en alguna de las dos escalas clásicas*. Por ejemplo, en el trabajo de CERVERA *et al.* (1999) se lleva a cabo la construcción de una escala de orientación al mercado u orientación al servicio del público en los gobiernos locales. Toman como referencia el modelo de procesamiento de información de KOHLI y JAWORSKI (1990) por ser el más utilizado en el ámbito no lucrativo. La escala inicialmente propuesta estaba formada por 68 ítems, y tras un proceso de depuración quedó constituida por un total de 24 ítems agrupados en las tres dimensiones conocidas (12 corresponden a la generación de información; 4 a la diseminación; y 8 a la respuesta a esa información). Tras el análisis de las sus propiedades sicométricas concluyen que se trata de una herramienta de evaluación fiable y válida. Esta escala se utilizará en CERVERA (1999) y CERVERA *et al.* (2001) para diseñar un modelo en el que se incluyan tanto antecedentes como consecuencias de la orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas.

En el trabajo realizado por MATSUNO *et al.* (2000) se desarrolla lo que denominan escala de la orientación al mercado extendida (EMO) tomando como base la escala MARKOR. Analizan en profundidad las propiedades de la escala MARKOR, crean una versión mejorada y comparan ambos instrumentos. Adoptan las tres dimensiones propuestas por KOHLI y JAWORSKI (1990) pero amplía el ámbito de los ítems para incluir a más grupos de interés y a más factores del mercado. Para la creación de esta nueva escala generan un total de 37 nuevos ítems provenientes de las entrevistas realizadas y de la revisión de la literatura. Estos se unen a los 32 de la escala MARKOR, de forma que cuentan con un total de 69 ítems que someten a un proceso de revisión y depuración que deriva en una escala compuesta por 22 ítems (8 corresponden a la generación de información; 6 referidos a la diseminación de la información; y 8 sobre la capacidad de respuesta) que denominan escala de la orientación al mercado extendida (EMO). Tras la comparación de esta nueva escala con la MARKOR, concluyen que la escala EMO mejora la operatividad de la orientación al mercado, que sus propiedades sicométricas son superiores, y apoyan su validez predictiva en términos de la relación positiva observada entre la orientación al mercado y el resultado empresarial.

Esta nueva escala (EMO) será utilizada por MATSUNO y MENTZER (2000) para estudiar el papel de la estrategia de la empresa como un moderador en la relación entre la orientación al mercado y los resultados; y por MATSUNO *et al.* (2002) para examinar las posibles influencias (directas e indirectas) de la propensión a innovar, en la orientación al mercado y en los resultados empresariales. Por último, MATSUNO *et al.* (2005) comparan las tres escalas de medida de la orientación al mercado: la MARKOR, la MKTOR y la EMO; y concluyen que: (a) desde un *punto de vista conceptual*, la escala MARKOR es superior a la MKTOR respecto a su consistencia con la teoría y con la puesta en práctica de la escala; y que la escala EMO es una mejora de la MARKOR; (b) desde un *punto de vista empírico*, y considerando el número de ítems (22 para la EMO; 32 para la MARKOR; y 12 para la MKTOR) concluyen que la fiabilidad no es alta en ninguna de las escalas; y (c) respecto a la *unidimensionalidad* y la *validez predictiva*, concluyen que la escala MKTOR es superior y más eficiente que la EMO y la MARKOR.

Entre otros trabajos que han integrado distintas escalas para medir la orientación al mercado destacan los de McDERMOTT *et al.* (1993), CADOGAN *et al.* (1999), CADOGAN *et al.* (2000; 2002a; 2002b; 2003), LANGERAK *et al.* (2000), LANGERAK y HULTINK (2001), LANGERAK

(2001a; 2001b), GAINER y PADANYI (2002; 2005), VALERO *et al.* (2003), o GONZÁLEZ y GONZÁLEZ (2004)<sup>14</sup>.

En «*Desarrollo de otros modelos de orientación al mercado*» (p.69), recogemos con más detalle los estudios que han propuesto una integración de las perspectivas básicas de Kohli y Jaworski y Narver y Slater.

### 2.1.5. Otros instrumentos de medida de la orientación al mercado

En este apartado destacamos de forma resumida las principales características de algunos estudios que han desarrollado nuevos instrumentos de medida de la orientación al mercado. Estas nuevas propuestas tienen bases teóricas que, en ciertos aspectos, difieren de las inicialmente utilizadas por Kohli y Jaworski y Narver y Slater y que dieron lugar a las escalas de medida básicas ya comentadas (MARKOR y MKTOR, respectivamente). En «*Desarrollo de otros modelos de orientación al mercado*» (p.69), también vamos a recoger otras propuestas que han supuesto el desarrollo de un nuevo instrumento de medida de la orientación al mercado.

Entre los estudios que desarrollan nuevos instrumentos de medida de la orientación al mercado destaca el trabajo de HOOLEY *et al.* (1990) en el que se trata de determinar el grado de implantación del marketing y los efectos de la implantación de una determinada perspectiva de marketing en los resultados. Con este objetivo desarrollan una escala para valorar el papel del marketing en la empresa (puede consultarse en la Tabla 18, p.85). Posteriormente, MARIVOV *et al.* (1993) utilizará esta misma perspectiva para desarrollar una tipología sobre las perspectivas hacia el marketing en Bulgaria, y compararla con la encontrada en el Reino Unido.

La escala de RUEKERT (1992) se centra en el proceso de información de mercado para el desarrollo y ejecución de la estrategia de la unidad estratégica de negocio. En los trabajos de ATUAHENE-GIMA (1995; 1996) y RAMASESHAN *et al.* (2002) aplican esta escala de RUEKERT (1992) para analizar la influencia de la orientación al mercado en el proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos. También la utilizan SALAVOU y PAPANATHOPOULOU (2001) para determinar el papel ejercido por la innovación en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales.

La escala de DESHPANDÉ *et al.* (1993) combina la información de marketing sobre el servicio al cliente con medidas relativas al nivel de servicio y de respuesta a las necesidades de los clientes. La escala que desarrollan será utilizada posteriormente por APPIAH-ADU y SINGH (1998) debido a su énfasis en los clientes. Esta escala puede consultarse en la Tabla 20 (p.89).

En el estudio de BALAKRISHNAN (1996) se desarrolla una escala para medir la orientación al cliente y la orientación a la competencia en un sector industrial concreto. En esta escala destacan cuatro dimensiones: orientación al mercado básica; referencia a la competencia; personalización; y orientación internacional. Concluye que, de estas cuatro dimensiones, la denominada orientación al mercado básica, es la que más influencia tiene en los resultados empresariales.

En el estudio desarrollado por LADO *et al.* (1996) utilizan la escala originalmente propuesta por LAMBIN (1996) para medir el grado de orientación al mercado de una muestra de las empresas aseguradoras en España. Identifican cuatro participantes en

---

<sup>14</sup> Recogemos de forma resumida las principales conclusiones de trabajos que utilizan escalas integradoras en los anexos.

el mercado: clientes, distribuidores, competencia y entorno. Para cada uno de estos componentes se propone una escala que mide tanto el análisis como las acciones estratégicas; por último se propone una escala de medida del grado de coordinación interfuncional. En resumen, desarrollan un cuestionario compuesto por 36 ítems (agrupados en 9 dimensiones) en los que se recogen las acciones de marketing concretas y no su filosofía. Este instrumento será utilizado también en LADO (1996) y LADO *et al.* (1998a), posteriormente se utilizará una versión reducida de 30 ítems en LADO *et al.* (1998b), MAYDEU y LADO (1998; 2003), LADO (1999), y LADO y MAYDEU (2001).

En una muestra de empresas del sector de seguros y financiero en Perú y Bélgica, RIVERA (1999) analiza también la relación entre la orientación al mercado y los resultados utilizando esta misma escala; sin embargo, ya en un trabajo anterior había añadido un nuevo participante: el trabajador o el cliente interno, de forma que la escala quedaba formada por dos dimensiones más (análisis del cliente interno y acciones sobre el cliente interno) y un total de 37 ítems (RIVERA, 1998). Esto mismo autor aplicará esta escala para determinar los aspectos individuales y administrativos asociados a la implementación de la orientación al mercado (RIVERA y MOLERO, 2000; RIVERA, 2001). También MARTÍN y COSSÍO (2001) utilizan esta escala para determinar las consecuencias de la orientación al mercado en el rendimiento empresarial de entidades financieras.

La propuesta de HURLEY y HULT (1998)<sup>15</sup> integra aspectos relacionados con la cultura y la innovación en la investigación sobre la orientación al mercado y al aprendizaje. Demuestran la fiabilidad y validez de la escala desarrollada, y aceptan la estructura compuesta por cinco dimensiones culturales: innovación; toma de decisiones participativa; poder compartido; apoyo y colaboración; y aprendizaje y desarrollo.

En el trabajo de LI y CALANTONE (1998) se desarrolla una escala para medir al proceso de conocimiento del mercado utilizando tres dimensiones: el proceso de conocimiento del cliente; el proceso de conocimiento de los competidores; y la conexión entre el marketing y la investigación y desarrollo. Esta escala difiere de las principales escalas de medida de la orientación al mercado por la inclusión de la interconexión del marketing y la I+D, y por distinguir entre los comportamientos referidos al proceso de conocimiento del cliente y los relativos al proceso de conocimiento de la competencia.

La escala de BECKER y HOMBURG (1999) mide el grado de orientación al mercado de los sistemas directivos (organizativos, información, planificación, control y dirección de recursos humanos). Tras un proceso de validación y depuración obtienen una escala compuesta por 16 factores agrupados en estas cinco dimensiones (con un total de 60 ítems con 7 puntos de valoración).

En el trabajo propuesto por VÁZQUEZ *et al.* (1999) y desarrollado posteriormente por ÁLVAREZ *et al.* (2000) se utilizan dos escalas: una cultural compuesta por tres dimensiones relativas a la orientación externa, a la integración y coordinación de funciones y a la gestión de relaciones a largo plazo, con un total de 18 ítems, y otra escala de comportamiento en la que utiliza las tres dimensiones de la escala MARKOR. Posteriormente, SANZO *et al.* (2000; 2003a) utilizan la escala cultural propuesta por los anteriores autores para desarrollar un modelo en el que analizan el papel de la orientación al mercado como determinante del marketing de relaciones, o de la satisfacción del proveedor (SANZO *et al.*, 2003b). También ÁLVAREZ *et al.* (2003a;

---

<sup>15</sup> Establecen que los modelos sobre orientación al mercado se centran más en la innovación (implementación de nuevas ideas, productos o procesos) que en el aprendizaje (desarrollo del conocimiento y las visiones) como el principal mecanismo para responder al mercado.

2003b) adaptan esta escala para que refleje los aspectos culturales de la orientación al mercado en el ámbito de organizaciones privadas sin ánimo de lucro.

Para terminar pueden señalarse algunos estudios en los que se proponen escalas más reducidas como el de LIU (1995) donde desarrollan una escala para medir la orientación al mercado formada por seis actividades de marketing: ratio de nuevos productos; investigación de mercados; coordinación de marketing; planificación corporativa; planificación de marketing; y segmentación del mercado. La escala MORTN de DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a) se recomienda cuando la orientación al mercado sea parte de un estudio más amplio y existan limitaciones de tiempo, o de la extensión del cuestionario.

Otra escala de medida de la orientación al mercado reducida es la propuesta en el trabajo de FRITZ (1996). En este trabajo se busca determinar la importancia de la orientación al mercado como elemento integrante de la gestión empresarial, su influencia en el éxito empresarial y los requisitos para la implantación y desarrollo de la orientación al mercado. Proponen una escala para medir cada una de las diferentes orientaciones incluidas en la gestión empresarial: orientación al mercado; orientación a la producción y a los costes; orientación a la tecnología y la innovación; orientación a los empleados; y orientación medioambiental y social. En concreto, para la medida de la orientación al mercado proponen una escala formada por tres ítems.

Entre otros trabajos en los que se han desarrollado nuevos instrumentos de medida de la orientación al mercado destacan los de THIRKELL y DAU (1998), SARGEANT y MOHAMAD (1999), AKIMOVA (2000), DOBNI y LUFFMAN (2000a; 2000b; 2003), BIGNÉ y BLESÁ (2001; 2003), LIU *et al.* (2003), BIGNÉ *et al.* (2004), BLESÁ y RIPOLLÉS (2005), o VERHESS y MEULENBERG (2004)<sup>16</sup>.

#### **2.1.6. Desarrollo de otros modelos de orientación al mercado**

Para completar los apartados anteriores en los que hemos analizado un conjunto de estudios que han utilizado instrumentos de medida de la orientación al mercado alternativos o integradores, realizamos una breve revisión de los modelos más relevantes en la integración de diferentes medidas y perspectivas, como es el caso de DENG y DART (1994; 1999), PELHAM y WILSON (1996), o GRAY *et al.* (1998; 1999), y de los modelos más relevantes en el desarrollo de nuevas perspectivas e instrumentos de medida, como es el caso de HOOLEY *et al.* (1990), RUEKERT (1992), o DESHPANDÉ *et al.* (1993) y DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a).

Sin embargo, antes de analizar estos dos grupos de modelos que proponen integrar las perspectivas clásicas o que desarrollan nuevas perspectivas, comenzamos con un conjunto de modelos que han sido precursores de los estudios clásicos sobre orientación al mercado (tanto comportamental como cultural), como es el caso de los modelos de AMES (1970), KOTLER (1977), LAWTON y PARASURAMAN (1980), MICHAELS (1982), PARASURAMAN *et al.* (1983), o SHAPIRO (1988).

#### **El modelo de Ames (1970)**

El modelo de AMES (1970) destaca por su carácter precursor en la definición del concepto de marketing, de la orientación al mercado y de su forma de medirlo; aunque

<sup>16</sup> Recogemos de forma resumida las principales conclusiones de trabajos que utilizan escalas alternativas en los anexos.

se le critica porque algunas de las cuestiones que plantea son redundantes debido a que se refieren a aspectos que ya son adoptados por la mayoría de empresas.

Para ver hasta qué punto se está aplicando correctamente el concepto de marketing proponen un cuestionario formado por 10 preguntas (recogidas en la Tabla 9). En conjunto trata de evaluar el grado de orientación al cliente, de orientación a la competencia y de integración y coordinación de funciones.

Tabla 9.- Cuestionario para la evaluación del grado de adopción del concepto de marketing de AMES (1970)

Estas cuestiones son una prueba de los esfuerzos de marketing de su compañía.

1.-	Podría describir tres objetivos estratégicos que hayan sido evaluados y considerados para cada uno de sus productos y mercados.
2.-	Podría describir actividades específicas dirigidas a los competidores nacionales e internacionales desarrolladas por su departamento de marketing en los últimos tres años.
3.-	Podría señalar modificaciones en las características de sus productos/servicios como consecuencia de la identificación de cambios en las necesidades de los clientes.
4.-	Hay un intercambio de ideas entre los departamentos de marketing, producción y finanzas para el desarrollo y ejecución de la estrategia de la empresa. La alta dirección participa en este proceso.
5.-	Existe un canal de comunicación que garantice la consideración de la opinión de quienes están en contacto con los clientes, a la hora de identificar nuevos productos y oportunidades.
6.-	Tiene clara la contribución al beneficio de cada uno de sus productos, según clientes y canales de venta.
7.-	Se ha planteado la posibilidad de prescindir de alguno de sus productos o clientes debido a su baja rentabilidad.
8.-	Ha realizado un análisis en profundidad de sus competidores y de sus puntos fuertes y débiles.
9.-	La organización dispone de un departamento de marketing y de un sistema de planificación y control diseñado en función del mercado.
10.-	Podría afirmar que cuatro de cada cinco directivos de marketing son candidatos para ocupar puestos de alta dirección.

Fuente: Adaptado de AMES (1970, p.96).

### El modelo de Kotler (1977)

El modelo de KOTLER (1977) es uno de los que tienen mayor aceptación, y trata de determinar la efectividad del marketing de la empresa (el cuestionario propuesto puede verse en la Tabla 10) y de establecer si la empresa está orientada al marketing o a las ventas. Como principal crítica de este modelo destaca la de LLONCH (1996a) cuando señala que no es aplicable en la actualidad para evaluar el grado de orientación al mercado, ya que sólo se centra en el marketing como función y pasa por alto su concepción como cultura organizativa.

Repasando ese cuestionario vemos que trata de medir fundamentalmente la orientación al cliente y la eficacia de la organización; mientras que la orientación a la competencia y la integración y coordinación de funciones tienen menor importancia.

Tabla 10.- Cuestionario de evaluación de la eficacia del marketing de KOTLER (1977)

En cada una de las cuestiones se plantean tres respuestas de las que se ha de elegir una.

**Filosofía de cliente:**

1.-	Los directivos reconocen la importancia de diseñar una organización preparada para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.
2.-	Se desarrollan diferentes ofertas y planes de marketing para los distintos segmentos del mercado.
3.-	Los directivos adoptan un punto de vista de marketing amplio en la planificación de la empresa.

**Integración de funciones de marketing:**

4.-	Existe una integración y control del conjunto de las actividades de marketing.
5.-	La gestión del marketing se integra bien con la gestión de la investigación, la fabricación, la venta, la distribución física y las finanzas.
6.-	Grado de organización del sistema de desarrollo de nuevos productos en la empresa.

**Adecuación de la información de marketing:**

7.-	Momento en el que se realizó el último estudio de mercado sobre los clientes, las características de la compra, los canales de distribución o la competencia.
8.-	Grado de conocimiento sobre el potencial de venta y la rentabilidad de los distintos segmentos del mercado, clientes, territorios, productos, canales u otras medidas.
9.-	Grado de conocimiento de la relación coste/efectividad de las distintas actividades de marketing realizadas.

**Orientación estratégica:**

10.-	Grado de formalización de los planes de marketing.
11.-	Calidad de la actual estrategia de marketing.
12.-	Grado de contingencia en las reflexiones y en la planificación de la empresa.

**Eficacia en la gestión operativa:**

13.-	Valoración de la implantación de las decisiones adoptadas en la alta dirección, en los niveles inferiores.
14.-	Valoración sobre la efectividad de la gestión de los recursos de marketing.
15.-	Valoración sobre la capacidad de reacción rápida y efectiva ante las acciones de la competencia.

Fuente: Adaptado de KOTLER (1977, p.70-71).

**El modelo de Lawton y Parasuraman (1980)**

Con el modelo de LAWTON y PARASURAMAN (1980) se pretende determinar el efecto de la aplicación del concepto de marketing en la planificación de nuevos productos. El cuestionario que desarrollan para medir el grado de adopción del concepto de marketing se recoge en la Tabla 11.

Tabla 11.- Cuestionario de evaluación del grado de adopción del concepto de marketing de LAWTON y PARASURAMAN (1980)

Escala de valoración de 1 a 7 para los tres primeros ítems y de 1 a 5 para el último ítem

1.-	El conocimiento del comportamiento y de las necesidades de nuestros clientes son los elementos centrales de todas las actividades de marketing de la empresa.
2.-	Grado en el que las distintas actividades y esfuerzos de los distintos departamentos dentro de la empresa están coordinados para garantizar la satisfacción de los usuarios de los productos.
3.-	Frecuencia con la que colaboran los directivos de marketing en las decisiones adoptadas por la alta dirección de la empresa.
4.-	Porcentaje de gerentes de la alta dirección que tiene experiencia o conocimiento en el ámbito del marketing.

Fuente: Adaptado de LAWTON y PARASURAMAN (1980, p.20).

El modelo que proponen se centra fundamentalmente en la orientación al cliente y otorga una importancia secundaria al grado de integración y coordinación de funciones. No hacen ninguna referencia al grado de orientación a la competencia.

#### El modelo de Michaels (1982)

El modelo de MICHAELS (1982) centra la atención en el marketing como función y no como cultura organizativa. Su objetivo es determinar la fortaleza del marketing y no el grado de orientación al mercado de la empresa. El cuestionario propuesto se recoge en la Tabla 12, en el que destaca fundamentalmente la orientación al cliente, seguida por la orientación a los beneficios. Se ignora la orientación a la competencia, y se trata de forma superficial la integración y coordinación de funciones.



Tabla 12.- Cuestionario de evaluación de la fuerza del marketing de MICHAELS (1982)

Con esta prueba se consigue una autoevaluación rápida sobre la capacidad de marketing de una empresa. Escala dicotómica: SI/NO.

1.-	La empresa desarrolla una segmentación cuidadosa de sus mercados.
2.-	Se miden de forma rutinaria la rentabilidad de los productos y servicios clave en cada uno de los segmentos del mercado.
3.-	Se utiliza la investigación de mercados para abordar las necesidades, preferencias y hábitos de compra de los clientes de cada segmento.
4.-	Se han identificado los principales factores de compra de cada segmento, y en qué posición se encuentra la empresa respecto a los competidores.
5.-	Se evalúan la influencia de las condiciones del entorno (demografía, competencia, estilos de vida, gobierno,...).
6.-	La empresa prepara y utiliza un plan de marketing anual.
7.-	La empresa comprende y practica el concepto de «inversión de marketing».
8.-	La responsabilidad sobre la línea de productos se establece en los niveles inferiores de gestión.
9.-	Dentro de la organización se comprende y utiliza el concepto de marketing.
10.-	Alguno de los ejecutivos de la alta dirección procede del marketing.

Entre 9 y 10 respuestas afirmativas: gran capacidad de marketing

De 6 a 8 respuestas afirmativas: posición intermedia

Menos de 6 respuestas afirmativas: alta vulnerabilidad ante las actividades de marketing de la competencia

Fuente: Adaptado de MICHAELS (1982, p.64).

### **El modelo de Parasuraman et al. (1983)**

En el modelo de PARASURAMAN *et al.* (1983) también se trata de determinar el grado de aplicación del concepto de marketing en la empresa. El cuestionario utilizado se recoge en la Tabla 13. Se pone el énfasis en la orientación al cliente; mientras que la integración y coordinación de funciones tienen un papel secundario; y la orientación a la competencia no es tenida en cuenta, por lo que es considerado un modelo incompleto para medir el grado de orientación al mercado (LLONCH, 1996a).

Tabla 13.- Cuestionario para la medición del grado de orientación al marketing de PARASURAMAN *et al.* (1983)

Escala de valoración de 1 a 5

1.-	Cuando un cliente no queda satisfecho con nuestro servicio, volvemos a prestárselo sin coste adicional.
2.-	Contactamos con nuestros clientes después de prestarles el servicio para asegurarnos de que quedan satisfechos.
3.	Seleccionamos cuidadosamente al personal que interactúa con los clientes.
4.-	Formamos de forma adecuada al personal que tiene que relacionarse con los clientes.
5.-	Intentamos adaptar los servicios prestados a las necesidades concretas de los clientes.
6.-	Recogemos información sobre las necesidades y deseos de nuestros clientes de forma regular.
7.-	El conocimiento de los comportamientos y las necesidades de nuestros clientes es el punto central de nuestras actividades de marketing.
8.-	Las actividades y esfuerzos de los distintos departamentos de la empresa están coordinados para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes.
9.-	Los ejecutivos de marketing de la empresa participan en el proceso de toma de decisiones de la alta dirección.

Fuente: Adaptado de PARASURAMAN *et al.* (1983, p.29).

### El modelo de Shapiro (1988)

El modelo de SHAPIRO (1988) se incluye dentro del enfoque cognitivo que considera la orientación al mercado como filosofía/cultura según el trabajo de clasificación de CERVERA *et al.* (1999). Si atendemos a la clasificación de LAFFERTY y HULT (2001) (ver en Tabla 3, p.35) se corresponde con la perspectiva del proceso de toma de decisiones, y según la clasificación realizada por QUINTANA (2001) con la perspectiva de la coordinación interfuncional de la información de mercado.

Concretamente, SHAPIRO (1988) supone que el término orientación al mercado representa un conjunto de procedimientos que alcanzan a todos los aspectos de la empresa, y la define como un proceso de toma de decisiones en la organización. En el centro se encuentra el compromiso de los directivos con la distribución de información entre los departamentos y con la práctica de un proceso de toma de decisiones abierto entre el personal de las diferentes funciones y divisiones. En concreto, este autor señala tres características de las empresas que se orientan al mercado:

- La información sobre los clientes con mayor influencia atraviesa por todas las funciones de la empresa. Esta característica refleja la necesidad de que la empresa entienda sus mercados y clientes, y permita que esta información atraviese toda la empresa. La información, generada con distintos mecanismos como la investigación de mercados, las medidas de la respuesta de los clientes, el análisis de las ventas, y las visitas de los ejecutivos, se disemina por toda la empresa.
- Las decisiones tácticas y estratégicas se toman de forma interfuncional e interdivisional. Se sugiere que la empresa debe tener la habilidad de tomar

decisiones tácticas y estratégicas de forma interfuncional e interdivisional a pesar de los posibles conflictos que pudieran existir. Las funciones y las divisiones deben escucharse y deben ser animadas a expresar sus opiniones de forma abierta y honesta. Deben reconocer sus diferencias y ser capaces de tomar decisiones en un proceso abierto.

- Las unidades divisionales y funcionales toman decisiones de forma coordinada y las ejecutan con un sentido de compromiso. Indica que la conexión interna permite una comunicación clara, una gran coordinación y un alto compromiso.

Aunque estas características se centran en el cliente, SHAPIRO (1988) señala que entender las fuerzas y debilidades de los competidores también forma parte de la orientación al mercado de una organización.

Incorpora un cambio en el enfoque del modelo; así, no se refiere a la medición del grado de orientación al marketing, sino de la orientación al mercado. Esto se traduce también en un cambio de planteamiento, de forma que entiende que la orientación al mercado involucra a toda la empresa, mientras que la orientación al marketing tiene que ver con el departamento de marketing. Además propone la medición del grado de adopción del concepto de marketing como cultura organizativa (mientras que la mayoría de los modelos anteriores se centraban en la evaluación de la eficacia del marketing de la empresa). En la Tabla 14 aparece el cuestionario que proponen para establecer el grado de orientación al mercado. Los componentes de la orientación al mercado son la orientación al cliente y la integración y coordinación de funciones. Atribuye poca importancia a la orientación a la competencia.

Tabla 14.- Escala de valoración del grado de orientación al mercado de SHAPIRO (1988)

1.-	Facilidad para hacer negocio con nuestra empresa:
	<p>Es fácil contactar con nosotros.</p> <p>Somos rápidos en proporcionar información.</p> <p>Es fácil hacernos pedidos.</p> <p>Hacemos promesas razonables.</p>
2.-	Grado en el que cumplimos las promesas:
	<p>Respecto a los resultados de los productos.</p> <p>Sobre la entrega.</p> <p>Sobre la instalación.</p> <p>Sobre la formación</p> <p>Sobre el servicio</p>
3.-	Grado en el que cumplimos las normas que fijamos:
	<p>Respecto a los estándares específicos.</p> <p>Sobre los estándares generales.</p> <p>Conocimiento de los estándares.</p>
4.-	Evaluación de nuestra capacidad de respuesta:
	<p>Sabemos escuchar.</p> <p>Hacemos un seguimiento de los problemas.</p> <p>Preguntamos por qué no en lugar de por qué.</p> <p>Tratamos a los clientes como empresa/personas individuales.</p>
5.-	Colaboración o trabajo en equipo:
	<p>Compartimos las responsabilidades.</p> <p>Compartimos la información.</p> <p>Tomamos decisiones de forma conjunta.</p> <p>Proporcionamos satisfacción.</p>

Fuente: Adaptado de SHAPIRO (1988), p125).

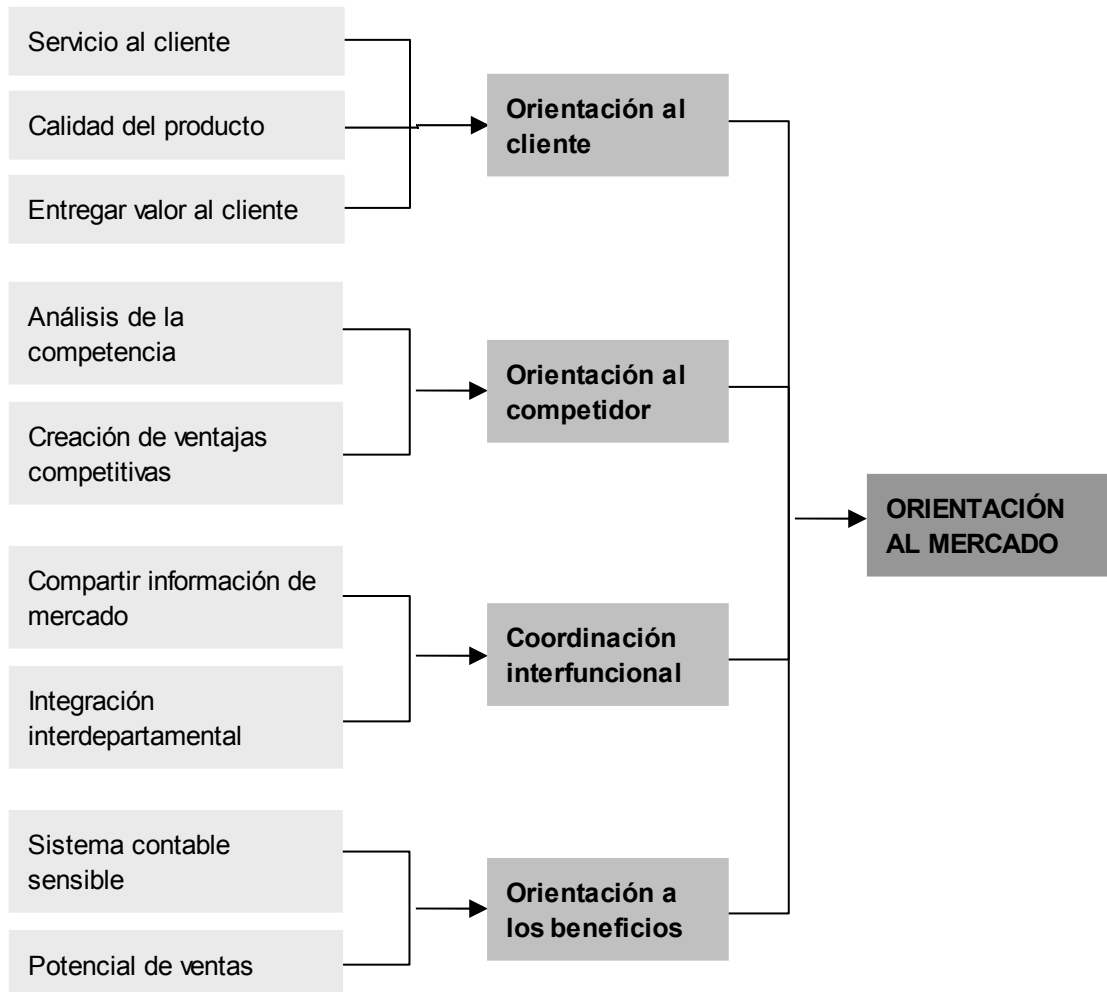
A continuación repasamos los modelos más relevantes en la integración de diferentes medidas y perspectivas (DENG y DART, 1994; 1999; PELHAM y WILSON, 1996; y GRAY *et al.*, 1998; 1999).

### El modelo de Deng y Dart (1994; 1999)

El modelo de DENG y DART (1994), según el trabajo de clasificación de CERVERA *et al.* (1999) se incluye dentro del enfoque conductual que considera la orientación al mercado como proceso de información de mercado, y según QUINTANA (2001) se corresponde con las perspectivas de la coordinación interfuncional de la información de mercado y la integradora.

DENG y DART (1994) proponen unas dimensiones del concepto de orientación al mercado similares a las propuestas por NARVER y SLATER (1990) (modelo recogido en la Figura 7), aunque en su contenido tienen mucho parecido con el enfoque de KOHLI y JAWORSKI (1990). Puede concluirse que se trata de una perspectiva integradora (los autores defienden la complementariedad de los enfoques cultural y operativo); al tiempo que se enriquece con la consideración de una dimensión adicional: la orientación a los beneficios, aunque la literatura haya sugerido su consideración como una consecuencia de la adopción del concepto de marketing.

Figura 7.- Modelo de orientación al mercado propuesto por DENG y DART (1994)



Fuente: Adaptado de DENG y DART (1994, p.728).

Para contrastar la validez convergente y discriminante del concepto de orientación al mercado consideran una dimensión genérica que denominan filosofía de negocio, que representa los distintos escenarios en los que se desarrollan las actividades empresariales. Se trata de un concepto desarrollado originalmente por PETERSON (1989) y que diferencia entre orientación a la producción, a las ventas, al marketing y a la sociedad. Como conclusión señalan la estrecha relación entre el concepto de orientación al mercado que proponen y la orientación al marketing de esta clasificación.

Desarrollan una escala de orientación al mercado relacionada con los comportamientos diarios de cualquier empresa, con el objetivo de que sea válida cualquiera que sea el tamaño de la empresa, el sector de actividad o la localización geográfica. La escala propuesta está recogida en la Tabla 15. En un trabajo posterior, DENG y DART (1999) muestran los resultados respecto a la orientación al mercado de varios tipos de empresas en China, según su tamaño, localización, propiedad y sector de actividad. Concluyen que China está lejos de ser una típica economía de mercado: en primer lugar, muchas partes de la economía continúa dominada por empresas públicas; en segundo lugar, las infraestructuras impiden la diseminación de información, la distribución eficiente de los productos, y de la mano de obra; y finalmente, las preferencias culturales por las relaciones personales y no por las contractuales continúa siendo un factor importante en las prácticas empresariales chinas que puede inhibir el crecimiento de la economía de mercado. Como resultado de estos tres factores, concluyen que las prácticas de marketing no se han desarrollado totalmente; pero que a medida que los clientes buscan calidad y variedad, las empresas serán más partidarias de adoptarlas.

Tabla 15.- Escala para medir los factores críticos de la orientación al mercado propuesta por DENG y DART (1994)

Escala de valoración de 1 a 5

1.-	Orientación al cliente:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- (*) Para nuestros clientes el precio es el factor más importante.</li> <li>2.- Fomentamos los comentarios de los clientes (incluso sus quejas) porque ellos nos ayudan a mejorar el trabajo.</li> <li>3.- El servicio postventa es una parte importante de la estrategia empresarial.</li> <li>4.- (*) Nosotros nos centramos en la producción, y los distribuidores en las ventas.</li> <li>5.- (*) En nuestra organización las ventas y el marketing son lo mismo.</li> <li>6.- Tenemos un fuerte compromiso con los clientes.</li> <li>7.- Buscamos la manera de crear valor para nuestros clientes.</li> <li>8.- Medimos de forma regular la satisfacción del cliente.</li> <li>9.- Nuestra empresa iría mejor si los vendedores se esforzaran más.</li> <li>10.- (*) En nuestra empresa la tarea más importante del marketing es la promoción de los productos entre nuestros clientes.</li> <li>11.- En nuestra empresa la tarea más importante del marketing es identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.</li> <li>12.- Definimos la calidad del servicio en función de la satisfacción del cliente.</li> </ul>
2.-	Orientación a la competencia:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- (**) Analizados de forma regular los programas de marketing de los competidores.</li> <li>2.- Recogemos información de mercado de forma regular para la planificación de nuevos productos.</li> <li>3.- Nuestros vendedores pueden controlar e informar de las acciones de la competencia.</li> <li>4.- Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia.</li> <li>5.- La alta dirección discute los programas de la competencia con frecuencia.</li> <li>6.- Fijamos objetivos en función de las ventajas competitivas.</li> <li>7.- (**) Producimos según las normas gubernamentales por lo que la competencia no tiene importancia para nosotros.</li> </ul>
3.-	Coordinación interfuncional:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- El personal de marketing tiene gran influencia en el desarrollo de nuevos productos.</li> <li>2.- (*) El personal no relacionado con las ventas contacta regularmente con los clientes.</li> <li>3.- La información sobre el mercado se comparte con todos los departamentos.</li> <li>4.- Todos los departamentos participan en la planificación de la empresa.</li> <li>5.- Se ha conseguido la integración de las actividades de cada departamento.</li> <li>6.- El personal de marketing contacta con otros departamentos de forma frecuente.</li> <li>7.- (*) (**) En nuestra organización las actividades de marketing se concentran en el departamento de ventas/marketing.</li> <li>8.- El marketing se ve como una filosofía que guía toda la organización.</li> </ul>

Tabla 15.- Escala para medir los factores críticos de la orientación al mercado propuesta por DENG y DART (1994)

4.-	Orientación a los beneficios:
1.-	(*) Nuestra empresa desarrolla una escasa planificación formal de marketing.
2.-	(*) Aunque nuestra empresa utiliza distribuidores, conocemos bien los requerimientos de nuestros clientes finales.
3.-	Nuestro sistema contable puede determinar la rentabilidad de cada una de las líneas de producto.
4.-	Nuestro sistema contable puede determinar la rentabilidad de cada una de las áreas de venta.
5.-	Nuestro sistema contable puede determinar la rentabilidad de cada uno de nuestros clientes.
6.-	Nuestro sistema contable puede determinar la rentabilidad de cada una de nuestros sistemas de distribución.
7.-	Todos tenemos una buena idea del potencial de venta de cada uno de nuestros mercados.
8.-	(**) Nuestra principal tarea es cumplir con la cuota de producción gubernamental.

(\*) Indica ítems eliminados de la escala original en DENG y DART (1994). (\*\*) Indica ítems eliminados de la escala original en DENG y DART (1999).

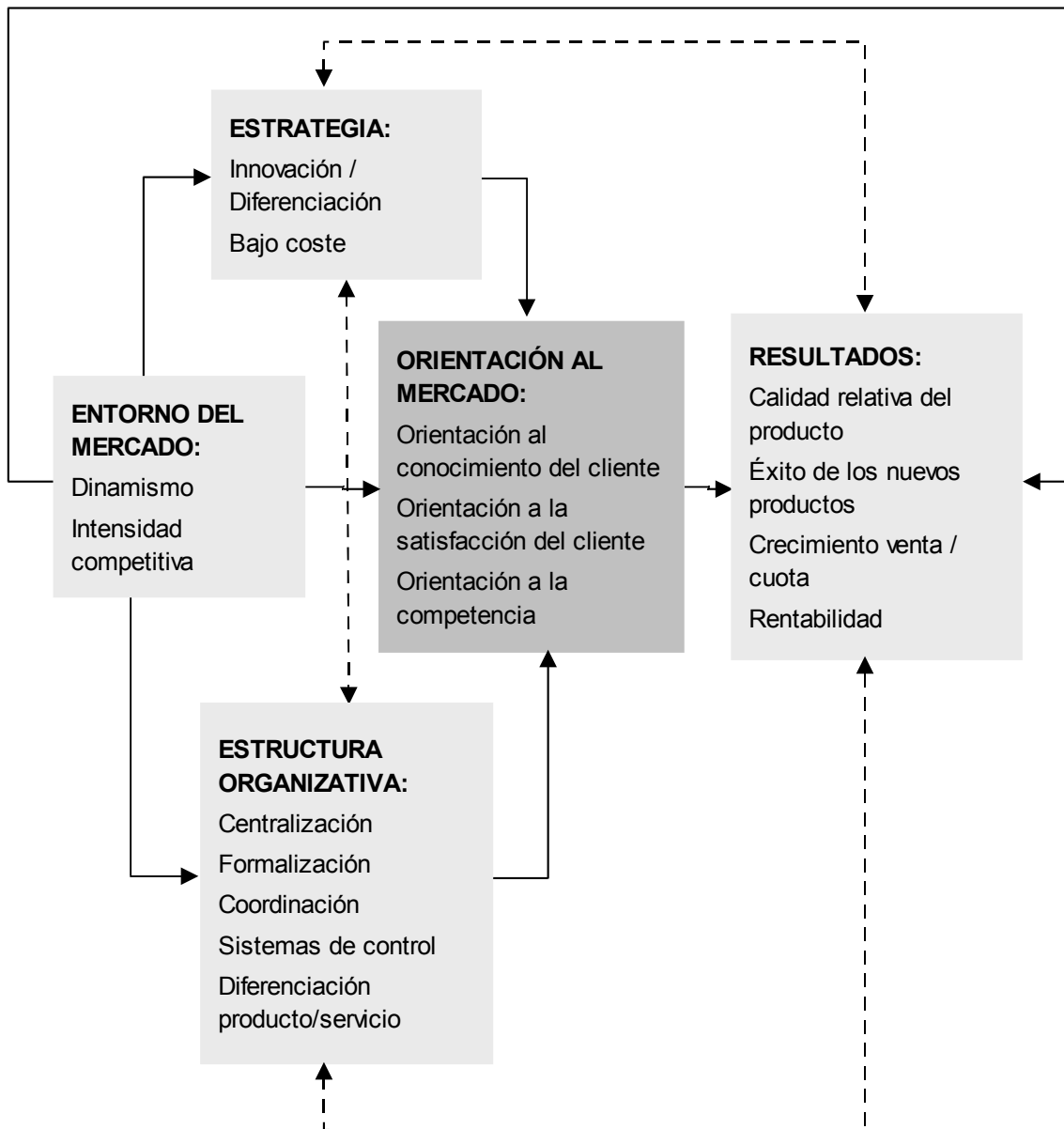
Fuente: Adaptado de DENG y DART (1994, p.740-742) y DENG y DART (1999, p.653-654).

### El modelo de Pelham y Wilson (1996)

El modelo de PELHAM y WILSON (1996) es clasificado, atendiendo al esquema de CERVERA *et al.* (1999), dentro del enfoque conductual que considera la orientación al mercado como proceso de información de mercado. Sin embargo, en este modelo se crean una nueva perspectiva de orientación al mercado en la que se combinan varios enfoques, como se muestra en la Figura 8. Aunque recoge la orientación al cliente y a la competencia de NARVER y SLATER (1990), también consideran algunos de los antecedentes teorizados por JAWORSKI y KOHLI (1993).



Figura 8.- Modelo de integración de PELHAM y WILSON (1996)



Fuente: Adaptado de PELHAM y WILSON (1996, p.32).

El objetivo de este modelo es comprobar la influencia de la orientación al mercado en los resultados de las pequeñas empresas. Los resultados muestran (al contrario de lo que la literatura sugiere) una débil conexión entre el entorno de mercado, la estructura y la estrategia de la pequeña empresa; y una gran influencia entre la orientación al mercado y algunas medidas de los resultados. En trabajos posteriores también examinan la validez y la fiabilidad de la escala de valoración de la orientación al mercado procedente de una combinación de los instrumentos MARKOR y MKTOR. En algunos de estos trabajos concluyen con una escala compuesta por 9 ítems (PELHAM, 1997a; 1997b) y en otros por 12 ítems (PELHAM, 1999; 2000). Pueden consultarse estas escalas de valoración de la orientación al mercado en la Tabla 16.

Tabla 16.- Escala de valoración de la orientación al mercado propuesta por PELHAM y WILSON (1996), PELHAM (1997a; 1997b), y PELHAM (1999; 2000)

Escala de valoración de 1 a 7

**Orientación a la comprensión del cliente:**

(\*) (\*\*\*) Todas nuestras funciones (no sólo marketing y ventas) son responsables y participan en la satisfacción de los mercados objetivos.

(\*) (\*\*) (\*\*\*) Nuestra estrategia empresarial para conseguir una ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.

(\*) (\*\*) (\*\*\*) Todos nuestros directivos conocen la forma en la que la empresa en su conjunto puede contribuir a la creación de valor para los clientes.

(\*\*) (\*\*\*) Se evalúan constantemente el nivel de compromiso con los clientes.

**Orientación a la satisfacción del cliente:**

(\*\*) (\*\*\*) Grado de atención al servicio post venta.

(\*) (\*\*) (\*\*\*) Nuestra empresa responde (rápida/lentamente) a la información negativa relativa a la satisfacción de los clientes y que proviene de toda la organización.

(\*) (\*\*) (\*\*\*) La estrategia de mercado de nuestra empresa se basa en nuestra comprensión de las posibilidades de creación de valor para el cliente.

(\*) (\*\*\*) La información sobre los clientes y los éxitos y fracasos sobre el marketing se comunican a todas las funciones de la empresa.

**Orientación a la competencia:**

(\*\*\*) Tiempo que dedican el personal de ventas y de marketing a la discusión de las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales.

(\*\*) (\*\*\*) Frecuencia con la que el personal de ventas comparte información competitiva con otros departamentos.

(\*) (\*\*) (\*\*\*) Frecuencia con la que la alta dirección discute las fortalezas y debilidades competitivas.

(\*) (\*\*) (\*\*\*) Frecuencia con la que se aprovechan las oportunidades para alcanzar ventaja de las debilidades de los competidores.

(\*) Grado de rapidez para desarrollar una respuesta si el principal competidor lanza una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes.

(\*) Indica ítems incluidos en la escala de 9 ítems recogida en PELHAM y WILSON (1996). (\*\*) Indica ítems incluidos en la escala de 9 ítems recogida en PELHAM (1997a; 1997b). (\*\*\*) Indica ítems incluidos en la escala de 12 ítems recogida en PELHAM (1999; 2000).

Fuente: Adaptado de PELHAM y WILSON (1996, p.39), PELHAM (1997a, p.71; 1997b, p.283), y PELHAM (1999, p.45; 2000, p.61).

**El modelo de Gray et al. (1998; 1999)**

El modelo de GRAY *et al.* (1998) se incluye dentro de las perspectivas integradoras según la clasificación propuesta por QUINTANA (2001). De hecho, este estudio utiliza parte de tres instrumentos de medida de la orientación al mercado: las escalas MKTOR, MARKOR, y la de DENG y DART (1994), para evaluar la orientación al mercado en empresas de Nueva Zelanda. El cuestionario inicialmente diseñado constaba de ocho dimensiones: orientación al cliente; orientación a la competencia; coordinación

interfuncional; orientación a los beneficios; generación de información; diseminación de la información; diseño de una respuesta; e implementación de la respuesta. Sin embargo, en la escala final no se incluye la generación de información ni su diseminación, ni se diferencia entre el diseño y la implementación de la respuesta, de forma que se reduce a una única dimensión que denominan genéricamente respuesta y que está formada por sólo dos ítems. La escala de valoración de la orientación al mercado resultante de este estudio, y que también se utilizará en GRAY *et al.* (1999), se recoge en la Tabla 17.

Tabla 17.- Escala de valoración de la orientación al mercado propuesta por GRAY et al. (1998)

Escala de valoración de 1 a 5

**Orientación al cliente:**

- 1.- Animamos a los clientes a que hagan comentarios y a que expongan sus quejas porque esos nos ayuda a trabajar mejor.
- 2.- Los servicios post venta son una parte importante de nuestra estrategia empresarial.
- 3.- Tenemos un fuerte compromiso con nuestros clientes.
- 4.- Buscamos continuamente la forma de crear valor para el cliente con nuestros productos.
- 5.- Medimos la satisfacción de los clientes de forma regular.

**Orientación a la competencia:**

- 1.- Supervisamos de forma regular los esfuerzos de marketing de nuestros competidores.
- 2.- Recogemos de forma regular datos de marketing de nuestros competidores que ayudan de forma directa a nuestra planificación de marketing.
- 3.- Nuestro personal de ventas está formada para supervisar e informar sobre las actividades de los competidores.

**Coordinación interfuncional:**

- 1.- La información de marketing se comparte con todos los departamentos.
- 2.- Tenemos encuentros interdepartamentales de forma frecuente para discutir las tendencias y los desarrollos de los mercados.
- 3.- Nuestro personal de marketing discute de forma regular las necesidades de los clientes con otros departamentos.
- 4.- El personal de marketing interactúa con otros departamentos formalmente.
- 5.- Todos los departamentos participan en la preparación de los planes y estrategias de empresariales.
- 6.- Conseguimos integrar las actividades de todos los departamentos.

**Respuesta:**

- 1.- Respondemos rápidamente a los cambios en los precios que desarrollan nuestros competidores.
- 2.- Tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de nuestros clientes.

**Orientación a los beneficios:**

- 1.- Nuestro sistema de información directiva puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestro principal competidor.
- 2.- Nuestro sistema de información directiva puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestra línea de productos.
- 3.- Nuestro sistema de información directiva puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestras zonas de ventas.
- 4.- Nuestro sistema de información directiva puede determinar rápidamente la rentabilidad de nuestros canales de distribución.

Fuente: GRAY et al. (1998, p.897).

Estos autores señalan que la filosofía o cultura del marketing puede verse como una condición necesaria para los comportamientos propios de la orientación al mercado, centrándose en el estudio de la relación entre estos comportamientos propios de la

orientación al mercado y los resultados empresariales, y la influencia del entorno en esta relación (GRAY *et al.*, 1999). En resumen, analizan los efectos moderadores del entorno en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales en una muestra formada por 490 empresas de Nueva Zelanda, concluyendo que las empresas con mayor orientación al mercado pueden actuar en entornos más turbulentos<sup>17</sup>.

Finalmente repasamos los modelos más relevantes en el desarrollo de nuevas perspectivas e instrumentos de medida (HOOLEY *et al.*, 1990; RUEKERT, 1992; y DESHPANDÉ *et al.*, 1993 y DESHPANDÉ y FARLEY, 1996; 1998a).

### El modelo de Hooley *et al.* (1990)

En el trabajo de HOOLEY *et al.* (1990) se trata de determinar el grado de implantación del marketing y los efectos de la implantación de una filosofía de marketing en los resultados. Para ello se pide la valoración de las cinco sentencias recogidas en la Tabla 18 en las que se describe el papel del marketing en la empresa: tres de ellas se refieren a aspectos funcionales del marketing y los otros dos a la filosofía del marketing. Por tanto, el marketing puede verse como un conjunto de actividades desarrolladas por el departamento de marketing o como una filosofía que sirve de guía a toda la organización.

Tabla 18.- Valoración del papel del marketing propuesta por HOOLEY *et al.* (1990)

Escala de valoración de 1 (exactamente), 2 (en cierto grado) y 3 (nada)

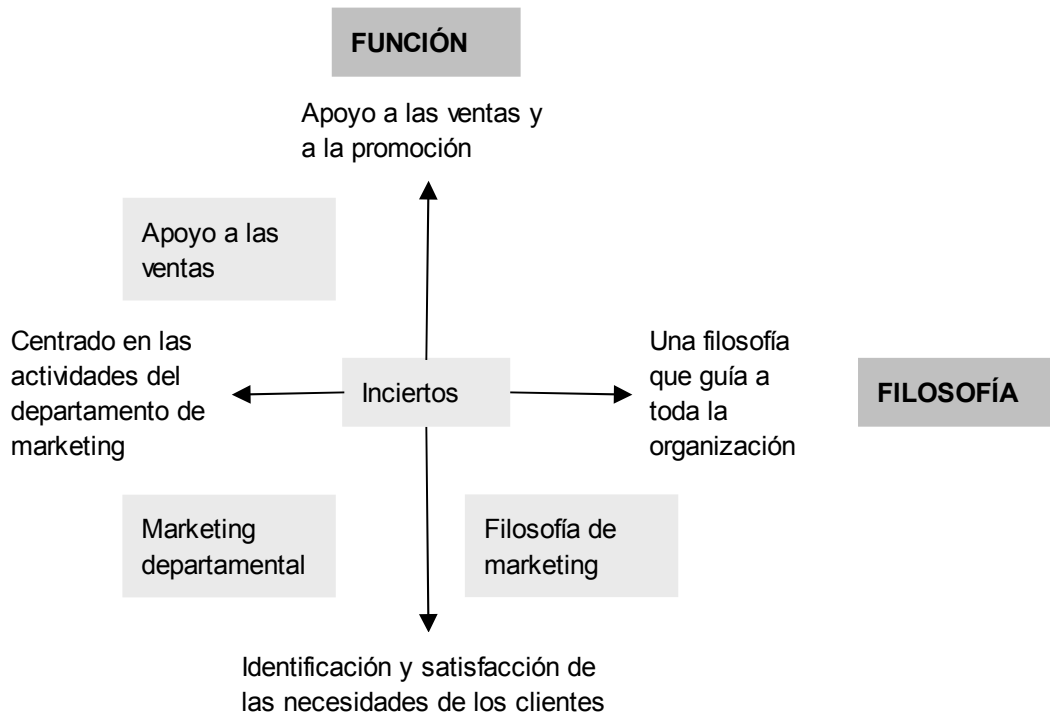
1.-	El marketing es fundamentalmente una función de apoyo a las ventas
2.-	El marketing promociona los productos y servicios entre nuestros clientes
3.-	El marketing identifica y satisface las necesidades de los clientes
4.-	El marketing se restringe al departamento de ventas/marketing
5.-	El marketing es una filosofía que guía a toda la organización

Fuente: Adaptado de HOOLEY *et al.* (1990, p.9).

Distinguen cuatro tipos de perspectivas de marketing según el papel que se le asigne. En la Figura 9 se recogen las perspectivas que proponen: tres de estas perspectivas sugieren un determinado grado de desarrollo del marketing que va desde el apoyo a las ventas, pasando por el marketing departamental, hasta llegar a la adopción del marketing como filosofía que orienta a toda la organización. El cuarto grupo es difícil de catalogar ya sea porque se encuentre en una etapa intermedia o porque no exista una opinión clara sobre el papel del marketing en la empresa.

<sup>17</sup> Profundizaremos en este aspecto en el apartado correspondiente al estudio de las variables moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Figura 9.- Perspectivas de marketing según HOOLEY et al. (1990)



Fuente: Adaptado de HOOLEY et al. (1990, p.11).

La principal conclusión de este estudio es que el marketing no es una función centrada en un único departamento, sino una filosofía que puede guiar a toda la organización.

### El modelo de Ruekert (1992)

El modelo de RUEKERT (1992) se incluye dentro del enfoque conductual que considera la orientación al mercado como el proceso de información de mercado según el trabajo de clasificación de CERVERA et al. (1999) y QUINTANA (2001), y se corresponde con la perspectiva estratégica si atendemos a la clasificación de LAFFERTY y HULT (2001) (ver en Tabla 3, p.35).

Los objetivos del modelo de RUEKERT (1992) son la determinación de las variaciones en el grado de orientación al mercado en las unidades estratégicas de negocio, la relación entre la orientación al mercado y el sistema organizativo de las unidades de negocio, y la vinculación del grado de orientación al mercado con las actitudes de los miembros de la organización y los beneficios de la empresa. En su propuesta desarrolla un modelo completo donde analiza tanto el concepto de la orientación al mercado como sus antecedentes y consecuencias (ver en la Figura 10), además de contrastar empíricamente la existencia de diferentes niveles de orientación al mercado en las distintas unidades estratégicas de negocio de una corporación.

Según RUEKERT (1992), el elemento del entorno más crítico para desarrollar la orientación al mercado es el cliente. La siguiente dimensión es el desarrollo de un plan de acción o una estrategia orientada al cliente. En esta dimensión se considera el grado en el que el proceso de planificación estratégica tiene en cuenta los deseos y necesidades de los clientes y desarrolla acciones estratégicas específicas para satisfacerlas. Finalmente, la estrategia orientada al cliente debe ser implementada y

ejecutada por la organización para responder a los deseos y necesidades del mercado.

El concepto de orientación al mercado que propone RUEKERT (1992) es muy similar al de Kohli y Jaworski, con la diferencia de que el primero se centra en el desarrollo de una estrategia empresarial como objetivo clave de la orientación al mercado, frente a la captación, transmisión y utilización de información que proponen los otros.

Figura 10.- El modelo de RUEKERT (1992)



Fuente: Adaptado de RUEKERT (1992).

Como vemos en la Figura 10, RUEKERT (1992) propone que el grado de orientación al mercado de una organización viene explicado por la obtención de información sobre los clientes, y su empleo en el desarrollo e implementación de la estrategia adecuada (la escala utilizada se recoge en la Tabla 19). Como factores que influyen en este grado de orientación al mercado de la empresa señala los sistemas organizativos relacionados con la selección, formación y la política de incentivos de los recursos humanos. Finalmente, propone una relación positiva de la orientación al mercado no sólo con la rentabilidad financiera a largo plazo sino también con la satisfacción, confianza y compromiso de los empleados.

Tabla 19.- Escala de valoración del grado de orientación al mercado de RUEKERT (1992)

Escala de valoración de 1 a 5

1.-	Recogida y uso de la información:
	<p>La empresa escucha las opiniones de los clientes.</p> <p>Se utiliza la información sobre los clientes para mejorar la calidad.</p> <p>Los objetivos están basados en las necesidades de los clientes.</p> <p>Se utiliza la información del cliente para desarrollar la tecnología.</p> <p>Se utilizan los datos de la información de mercado para gestionar los productos.</p> <p>Se utilizan los datos de la información de mercado para segmentar los mercados.</p> <p>Obtiene ideas de los clientes para mejorar los productos.</p> <p>La fuerza de ventas tiene información sobre clientes y competencia.</p> <p>Se valoran los aspectos del cliente para planificar nuevos productos.</p>
2.-	Desarrollo de una estrategia orientada al mercado:
	<p>La estrategia está basada en la investigación de mercados.</p> <p>Se desarrollan planes específicos para los segmentos de mercado.</p> <p>Los productos pueden mejorar la posición de mercado.</p> <p>Se valora la posición en el mercado frente al resultado financiero.</p> <p>Los precios se determinan por el valor del cliente.</p> <p>La empresa se centra en mercados con fuerza competitiva.</p> <p>Se invierte en construir una posición en el mercado.</p> <p>La planificación se desarrolla por mercados en lugar de por productos.</p>
3.-	Implantación de una estrategia orientada al mercado:
	<p>Mantenemos las promesas que hacemos a los clientes.</p> <p>Respondemos a las necesidades de los clientes cuando redactamos contratos.</p> <p>Respondemos a las necesidades de los clientes cuando ofertamos proyectos.</p> <p>Las necesidades de los clientes son el centro de nuestras políticas de precios y de créditos.</p> <p>Las necesidades de los clientes son el centro de nuestras ofertas para competir en los contratos y proyectos.</p> <p>Respondemos a las necesidades de los clientes en los tiempos de entrega.</p>

Fuente: Adaptado de RUEKERT (1992, p.234).

El principal inconveniente de este modelo es que se centra exclusivamente en el cliente, omitiendo otros aspectos relevantes como los competidores o el entorno.

### El enfoque de Deshpandé et al (1993)

Según el trabajo de clasificación de CERVERA *et al.* (1999), el modelo de DESHPANDÉ *et al.* (1993) se incluye dentro del enfoque cognitivo que considera la orientación al mercado como filosofía/cultura. LAFFERTY y HULT (2001) lo incluyen en la perspectiva de



orientación al cliente (ver en ver en Tabla 3, p.35), y según QUINTANA (2001) este modelo se corresponde con las perspectivas filosófica/cultura y la integradora.

El objetivo del trabajo desarrollado por DESHPANDÉ *et al.* (1993) es examinar la influencia de la cultura, la orientación al cliente y la innovación en los resultados empresariales. Además utilizan un método de análisis novedoso en el que se considera la opinión tanto de los fabricantes como de sus principales clientes en una muestra de empresas japonesas.

La definición propuesta por DESHPANDÉ *et al.* (1993) es diferente a las demás en tanto que considera que la orientación al mercado es sinónimo de orientación al cliente. Argumentan que la orientación al competidor puede ser contraria a la orientación al cliente, por lo que deciden excluirla del concepto de orientación al mercado. Sin embargo, si consideran que la coordinación interfuncional es consistente con el sentido de orientación al cliente, por lo que la incluyen como parte del concepto de orientación al mercado que proponen. La escala utilizada para la valoración de la orientación al cliente se recoge en la Tabla 20.

Tabla 20.- Escala para la valoración de la orientación al cliente propuesta por DESHPANDÉ *et al.* (1993) (DFW'93)

Escala de valoración de 1 a 5

1.-	Tenemos rutinas o medidas regulares para la evaluación del servicio al cliente.
2.-	Nuestro desarrollo de productos y servicios se basa en una buena información sobre los clientes y el mercado.
3.-	Conocemos bien a todos nuestros competidores.
4.-	Tenemos un buen sentido de cómo los clientes valoran nuestros productos y servicios.
5.-	Estamos más orientación al cliente que nuestros competidores.
6.-	Nuestra competencia se basa principalmente en la diferenciación de productos y servicios.
7.-	Los intereses de los clientes suelen ser los primeros, por delante de los de los propietarios.
8.-	Nuestros productos/servicios son los mejores de la empresa.
9.-	Pensamos que la empresa existe fundamentalmente para servir al cliente.

Fuente: Adaptado de DESHPANDÉ *et al.* (1993, p.33-34).

Desarrollan un modelo de tipos de cultura organizativa que recoge las creencias sobre los atributos organizativos dominantes, los estilos de liderazgo, los mecanismos de coordinación y el énfasis estratégico. Este modelo muestra empíricamente los efectos de cada tipo de cultura o filosofía empresarial en los resultados empresariales.

En la Figura 11 se recogen las dos dimensiones fundamentales que describen una cultura empresarial: la orientación interna o externa; y los procesos mecánicos u orgánicos. A partir de estas dimensiones describen la cultura organizativa de las organizaciones orientadas al mercado como externa y formal o mecanicista.

Figura 11.- Un modelo de tipos de cultura organizacional recogido en DESHPANDÉ et al. (1993)



Fuente: Adaptado de DESHPANDÉ et al. (1993, p.25), que toma de CAMERON y FREEMAN (1991) y QUINN (1988).

Entre las implicaciones de este trabajo destacan la confirmación de que el resultado empresarial es un concepto complejo y multicausal que depende tanto de factores internos de la empresa como de la estrategia. Por ese motivo, concluyen que los mejores resultados se producirán en culturas de mercado que además tienen una alta orientación al cliente y a la innovación. Las empresas con peores resultados no son innovadoras y tienen una orientación interna de tipo burocrático, mientras que las demás situaciones producirán unos niveles de resultados intermedios. Destacan también que los resultados empresariales están positivamente relacionados con la

evaluación que los clientes hacen sobre la orientación al cliente de los proveedores; aunque la autoevaluación de los proveedores no se corresponde con la que hacen los clientes.

En estudios posteriores, DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a) realizan un examen comparativo de los instrumentos de medida propuestos por NARVER y SLATER (1990), KOHLI y JAWORSKI (1990), DESHPANDE *et al.* (1993), y KOHLI *et al.* (1993), y evalúan la posibilidad de aplicar las tres perspectivas a distintos contextos nacionales, demostrando que son intercambiables y que se pueden aplicar indistintamente. A partir de este meta-análisis desarrollan una escala en la que se reúnen las tres escalas analizadas (se recoge en la Tabla 21).

Tabla 21.- Escala MORTN propuesta por DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a) que sintetiza las tres escalas de orientación al mercado

Escala de valoración de 1 a 5

1.-	Nuestros objetivos empresariales se dirigen a la satisfacción del cliente.
2.-	Controlamos continuamente nuestro nivel de compromiso y de orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
3.-	Informamos a todas las funciones de la empresa sobre nuestros éxitos y nuestros fracasos con los clientes.
4.-	Nuestra estrategia para conseguir una ventaja competitiva se basa en nuestro entendimiento de las necesidades de los clientes.
5.-	Medimos la satisfacción de nuestros clientes de forma frecuente y sistemática.
6.-	Tenemos rutinas o medidas regulares para la evaluación del servicio al cliente.
7.-	Estamos más orientación al cliente que nuestros competidores.
8.-	Pensamos que la empresa existe fundamentalmente para servir al cliente.
9.-	Estudiamos a los clientes finales al menos una vez al año para valorar la calidad de nuestros productos y servicios.
10.-	Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la organización.

Fuente: Adaptado de DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a, p.224).

Sugieren que la orientación al mercado no es una cultura (como dijeran originalmente DESHPANDE y WEBSTER, 1989) sino un conjunto de actividades, comportamientos y procesos relacionados con la evaluación continua y la atención de las necesidades del cliente. En segundo lugar, señalan que la orientación al mercado se centra en los clientes (actuales y potenciales) en relación a sus actividades, en lugar de en los comportamientos de los no clientes (es decir de los competidores). Por tanto, definen orientación al mercado como el conjunto de actividades interfuncionales dirigidas a la creación y la satisfacción de los clientes mediante un ajuste continuo a sus necesidades (DESHPandé y FARLEY, 1996; 1998a, p.226).

## 2.2. Antecedentes de la orientación al mercado

En la revisión de los factores que favorecen o dificultan el logro de un determinado grado de orientación al mercado encontramos un conjunto de factores de carácter

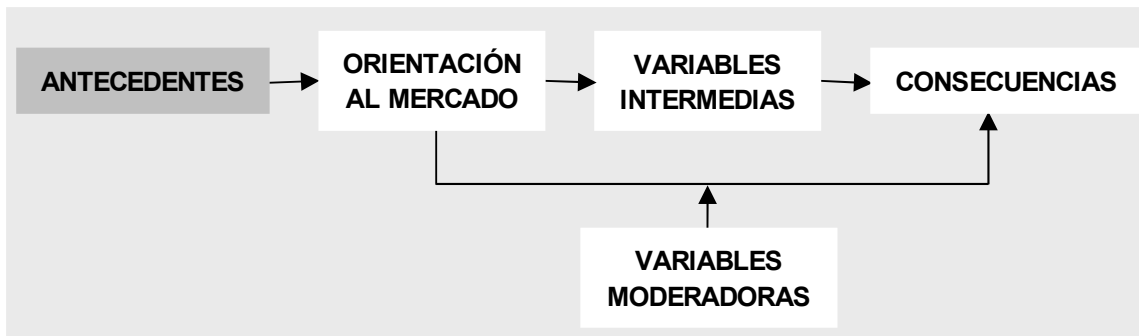
interno entre los que incluiremos los relacionados con la *alta dirección*, con la *dinámica interdepartamental*, y con los *sistemas organizativos*.

A este conjunto de antecedentes internos, que podemos denominar clásicos, tenemos que añadir un conjunto de variables también de naturaleza interna relacionadas con la gestión empresarial que también han sido analizadas como antecedentes de la orientación al mercado. Destacan por ejemplo los estudios relacionados con la gestión de recursos humanos (RUEKERT, 1992), con las estrategias de innovación o diferenciación (PELHAM y WILSON, 1996), con las dimensiones estratégicas (MORGAN y STRONG, 1998), o con los procesos de desarrollo estratégico y las habilidades de la dirección (MORGAN *et al.*, 1998). En este sentido revisaremos un conjunto de trabajos en los que se ha analizado el efecto de la *gestión de recursos humanos*, del *aprendizaje organizacional*, de la *innovación* y de la *estrategia empresarial*<sup>18</sup>.

También desde el ámbito interno destacan otras variables que han sido analizadas como condicionantes de la orientación al mercado. Entre ellas podemos mencionar el tamaño de la organización, el sector de actividad, el ámbito de actuación o la edad de la organización.

Para concluir con la revisión sobre los antecedentes de la orientación al mercado coincidimos con la propuesta de VARELA *et al.* (1994) sobre la necesidad de analizar tanto los aspectos internos como los factores de naturaleza medioambiental o externos.

Figura 12.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado: Antecedentes



### 2.2.1. Antecedentes internos clásicos

En el estudio de HARRIS (1996a) se concluye que el modelo sobre los antecedentes o los factores que determinan el grado de orientación al mercado de la empresa propuesto por KOHLI y JAWORSKI (1990) es el de mayor uso teórico y práctico. Siguiendo esta propuesta original de KOHLI y JAWORSKI (1990) (puede verse en la Figura 2, p.40) se pueden distinguir tres grupos de factores internos que determinan el grado de orientación al mercado de una empresa: factores relacionados con la alta dirección (factores individuales); relacionados con la dinámica interdepartamental (factores intergrupales); y factores relativos a los sistemas organizativos (factores organizativos).

En el trabajo de VARELA *et al.* (1994) se propone la creación de dos grupos entre los factores internos que afectan al desarrollo de la orientación al mercado: los centrados

<sup>18</sup> Recogeremos los estudios sobre la estrategia empresarial como antecedente de la orientación al mercado en el apartado correspondiente al estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

en la alta dirección (compromiso con la orientación al mercado, y voluntad de asumir riesgos); y los relacionados con los sistemas organizativos (formalización, centralización, departamentalización, el tamaño, o los sistemas de medida del rendimiento o recompensa de los empleados). También en RIVERA y MOLERO (2000) y RIVERA (2001) se defiende que la orientación al mercado se puede implementar por la administración de variables estructurales (especialización y formalización), de sistemas organizativos (recursos, formación del personal y salarios) y de procesos (comunicación y control del conflicto).

A continuación comentamos brevemente la propuesta original de KOHLI y JAWORSKI (1990) y las principales conclusiones de los trabajos en los que se ha incorporado alguna de estas variables. Estos factores internos se dividen en tres grupos: factores individuales (relacionados con el equipo directivo); factores intergrupales (incluye el conflicto organizacional y la conexión interdepartamental y el acuerdo con las ideas de otros departamentos); y los factores organizativos (relacionados tanto con la estructura de la empresa como con los sistemas de remuneración).

### Características del equipo directivo. Factores individuales

La influencia de la alta dirección resulta clara ya que será la encargada de generar e impulsar los valores y creencias sobre la orientación al mercado (WEBSTER, 1988). Por tanto, su compromiso resulta esencial para impulsar la orientación al mercado.

En el desarrollo teórico realizado por KOHLI y JAWORSKI (1990) se propone la existencia de distintos aspectos de la alta dirección que influyen en la orientación al mercado:

- La diferencia entre lo que la alta dirección dice y lo que hace respecto a la orientación al mercado (falta de compromiso de la alta dirección), provocará un incremento en la ambigüedad de los directivos de nivel medio respecto a los deseos de la organización sobre la orientación al mercado, lo que inhibirá el desarrollo de la orientación al mercado. La aversión al riesgo de los directivos también influirá negativamente.
- El nivel educativo y la movilidad de los directivos, y la actitud de los directivos al cambio tendrá una influencia positiva.
- La habilidad de los directivos de marketing para conseguir la confianza de los demás directivos reducirá el conflicto organizacional, lo que favorecerá el desarrollo de la orientación al mercado.

Estudios como el de JAWORSKI y KOHLI (1993), SELNES *et al.* (1996), BHUIAN (1998) o PULENDRAN *et al.* (2000) han constatado la influencia positiva del *compromiso de la alta dirección*. En los trabajos de CERVERA *et al.* (1999), CERVERA (1999) y CERVERA *et al.* (2001) también se confirma la influencia positiva del énfasis en la orientación al mercado aunque sólo en la dimensión de generación de información. También CONDUIT y MAVONDO (2001) confirman el efecto positivo del apoyo directivo en la orientación al cliente interno y en la orientación al mercado.

En la investigación de AVLONITIS y GOUNARIS (1999) se confirma que factores internos como la *tolerancia al riesgo* favorecen el desarrollo de la orientación al mercado. SANTOS *et al.* (2002b) comprueban que la adopción del concepto de orientación al mercado exige la disposición de la dirección a asumir el riesgo inherente al seguimiento de mercados cambiantes. También TAY y MORGAN (2002) comprueban el

efecto positivo de la tolerancia al riesgo tanto en la orientación al mercado general como en cada dimensión.

En otros estudios como el de WOOD *et al.* (2000) se proponen como factores internos el *compromiso profesional* del equipo directivo, su nivel educativo, su ética profesional y su actividad emprendedora, aunque sólo confirman el efecto positivo del compromiso profesional, la ética profesional y la actividad emprendedora (su nivel educativo no resulta significativo). Los trabajos de CERVERA *et al.* (1999), CERVERA (1999) y CERVERA *et al.* (2001) muestran que la actitud profesional tiene un efecto negativo en las dimensiones de generación y diseminación de información. Sin embargo, HORNG y CHEN (1998) sí determinaron que entre los factores que favorecían la orientación al mercado en pequeñas empresas de fabricación en Taiwán destacaba la educación y la experiencia de marketing del equipo directivo.

### Dinámica interdepartamental. Factores intergrupales

Respecto a la dinámica interdepartamental, referida a las relaciones formales e informales existentes entre los departamentos de la empresa, KOHLI y JAWORSKI (1990) proponen que:

1. El conflicto organizacional (deseo natural de los individuos de cada departamento de ser más importante y poderoso) reducirá la orientación al mercado ya que inhibirá la comunicación entre departamentos y también la respuesta de la organización.
2. La conexión interdepartamental (el grado de contacto, formal e informal, entre los miembros de los diferentes departamentos) y el acuerdo con las ideas de otros departamentos (apertura y receptividad a las sugerencias y propuestas) influirán positivamente en el desarrollo de la orientación al mercado.

JAWORSKI y KOHLI (1993), SELNES *et al.* (1996), PULENDRAN *et al.* (2000) han constatado la influencia positiva de la conexión interdepartamental y el efecto negativo del conflicto organizacional. Por su parte, BHUIAN (1998) confirma el efecto negativo del conflicto interdepartamental. Por el contrario, CONDUIT y MAVONDO (2001) confirman el efecto positivo tanto de la integración interdepartamental como del conflicto interdepartamental en la orientación al cliente interno y en la orientación al mercado.

HARRIS y PIERCY (1999a) identifican tres tipos de orientación al mercado según el grado alcanzado en la escala de valoración de la orientación al mercado y según aspectos intergrupales. Los miopes del marketing alcanzan una baja puntuación en los tres elementos de la orientación al mercado y tienen baja conexión interfuncional, los obsesionados con el marketing alcanzan las mayores puntuaciones en cada elemento de la orientación al mercado y tienen más conexión interfuncional, y los orientados al mercado tienen una posición intermedia en el nivel de orientación al mercado y en las características organizacionales. También HARRIS (2000) comprueba el efecto positivo en la orientación al mercado de la conexión estructural.

Por su parte, VAN EGEREN y O'CONNOR (1998) proponen la influencia de la cohesión, la heterogeneidad, y la comunicación informal del equipo directivo, y sólo confirman el efecto positivo de la cohesión del equipo directivo. En su trabajo, HARRIS y PIERCY (1999b), concluyen que la comunicación vertical, que podemos asumirla, en cierto modo, como síntoma de conexión interfuncional, tiene un efecto positivo en el desarrollo de la orientación al mercado.

### Estructura organizativa. Factores organizativos

Para los factores organizacionales, KOHLI y JAWORSKI (1990) proponen que su influencia en la orientación al mercado varía según el factor considerado y también según la dimensión concreta de la orientación al mercado analizada. De esta forma señalan que:

1. La departamentalización (número de departamentos en los que están divididas las actividades de la organización), la formalización (grado de utilización de reglas en la organización), y la centralización (ausencia de delegación de autoridad y falta de participación en el proceso de toma de decisiones) tendrán una relación negativa con la generación de información, su diseminación y con el diseño de una respuesta, y tendrán una relación positiva con la implementación de una respuesta.
2. Los sistemas de remuneración basados en el mercado favorecen la orientación al mercado.
3. El comportamiento politizado (individuos que promueven sus propios intereses) provoca un incremento del conflicto interdepartamental, lo que tendrá un efecto negativo en la orientación al mercado.

Autores como JAWORSKI y KOHLI (1993), SELNES *et al.* (1996), BHUIAN (1998), VARELA y CALVO (1998), o VARELA y DEL RÍO (2003) han confirmado la influencia negativa de la *centralización*. Por su parte, AVLONITIS y GOUNARIS (1999) también concluyen que la descentralización y los sistemas informales favorecen el desarrollo de la orientación al mercado.

En el trabajo de BALABANIS *et al.* (1997) se determina que la *departamentalización* influye negativamente en dos dimensiones de la orientación al mercado: la diseminación de información y la respuesta. Mientras que TAY y MORGAN (2002) comprueban el efecto positivo de la *formalización* y de la *especialización* (tanto en la orientación al mercado general como en cada dimensión).

HARRIS y PIERCY (1999a) identifican tres tipos de orientación al mercado según el grado alcanzado en la escala de valoración de la orientación al mercado y según aspectos estructurales. Los miopes del marketing alcanzan una baja puntuación en los tres elementos de la orientación al mercado y tienen alto grado de centralización y formalización, los obsesionados con el marketing alcanzan las mayores puntuaciones en cada elemento de la orientación al mercado y tienen menos centralización y formalización, y los orientados al mercado tienen una posición intermedia en el nivel de orientación al mercado y en las características organizacionales. También HARRIS (2000) comprueba el efecto negativo de la formalización y la centralización en la orientación al mercado.

Otro estudio en el que se analiza el efecto de los *sistemas de remuneración* basados en el mercado es el de BHUIAN (1998) aunque concluye que su efecto no es significativo. En PULENDRAN *et al.* (2000) sí se confirma la influencia positiva de este factor. Por último, HARRIS y PIERCY (1999b) concluyen que los *comportamientos politizados, conflictivos y formalizados* tienen un efecto negativo en el desarrollo de la orientación al mercado.

Para concluir con la revisión de los factores internos que hemos denominado clásicos repasamos los antecedentes propuestos en KOHLI y JAWORSKI (1990) y los resultados

posteriormente contrastados en JAWORSKI y KOHLI (1993) (los recogemos en la Tabla 22).

Tabla 22.- Antecedentes a la orientación al mercado propuestos por KOHLI y JAWORSKI (1990) y contrastados en JAWORSKI y KOHLI (1993). Antecedentes internos clásicos

	Factores teóricos propuestos en KOHLI y JAWORSKI (1990)	Factores contrastados empíricamente en JAWORSKI y KOHLI (1993)
FACTORES INDIVIDUALES	Compromiso de la alta dirección (+) Aversión al riesgo (-) Educación y movilidad, y actitud positiva al cambio y la innovación (+) Habilidad de los directivos de marketing para generar confianza (+)	Compromiso de la alta dirección (+) Aversión al riesgo (NS) y (-) con la respuesta a la información
FACTORES GRUPALES	Conflicto interdepartamental (-) Conexión interdepartamental (+) Acuerdo con las ideas de otros departamentos (+)	Conflicto interdepartamental (-) Conexión interdepartamental (+)
FACTORES ORGANIZATIVOS	Estructura de la organización: Departamentalización o especialización (-/+) Formalización (-/+) Centralización (-/+) Sistemas de remuneración basados en el mercado (+) Comportamientos politizados (-)	Estructura de la organización: Departamentalización (NS) Formalización (NS) Centralización (-) Sistemas de remuneración basados en el mercado (+)

Fuente: Elaboración propia.

También SELNES *et al.* (1996) utilizan los mismos antecedentes propuestos por JAWORSKI y KOHLI (1993) para analizar la influencia del contexto geográfico (en una muestra de UEN de Estados Unidos y de Escandinavia) tanto en la influencia de los antecedentes, como en el grado de orientación al mercado, así como en su relación con los resultados. Comprueban que no hay diferencias geográficas respecto al énfasis de la alta dirección (efecto positivo), ni a la aversión al riesgo (efecto no significativo), ni a la centralización (efecto negativo). Por otra parte, en el trabajo de QU (2004) se analizan los efectos de las condiciones del entorno (grado de competitividad y de turbulencia) en el desarrollo de la orientación al mercado, evaluando su influencia moderadora en los antecedentes de la orientación al mercado. Concluye que la mayoría de los antecedentes propuestos influyen en la orientación al mercado cualquiera que sean las condiciones del entorno, y que sólo se manifiesta un efecto moderador para el caso del énfasis de la alta dirección (en concreto, el énfasis de la alta dirección sólo resulta determinante para la orientación al mercado en un entorno con baja turbulencia del mercado y escasa competitividad).

En resumen vemos que los estudios sobre los factores individuales son unánimes respecto al efecto favorecedor del compromiso de la alta dirección y de la tolerancia al riesgo de los directivos a la hora de desarrollar la orientación al mercado. En el caso



de los factores intergrupales los estudios también confirman las relaciones propuestas; es decir, el efecto positivo de la conexión interfuncional, y el efecto negativo del conflicto. Como excepción aparecen las conclusiones de CONDUIT y MAVONDO (2001) en las que se confirma el efecto positivo tanto de la integración interdepartamental como del conflicto interdepartamental. Por último, para los factores organizativos, se manifiesta el efecto negativo de la centralización, mientras que para la formalización y la departamentalización las conclusiones no son determinantes. Para el caso de los sistemas de remuneración basados en el mercado se confirma su influencia positiva.

### **2.2.2. Antecedentes internos de gestión**

Al conjunto de antecedentes internos analizados en la sección anterior añadimos variables relacionadas con la gestión empresarial que también han sido analizadas como antecedentes de la orientación al mercado. Se trata de trabajos en los que se ha analizado el efecto de la gestión de recursos humanos, del aprendizaje organizacional y de la innovación, y de la estrategia empresarial<sup>19</sup>.

#### **La gestión de recursos humanos como antecedente interno**

Respecto a la gestión de recursos humanos como antecedente de la orientación al mercado, estudios como el de HORNG y CHEN (1998), en el que se pretende determinar los factores que afectan a la orientación al mercado en pequeñas empresas de fabricación en Taiwán, concluyen que las «capacidades de formación» influyen positivamente en la orientación al mercado general. En el estudio de CONDUIT y MAVONDO (2001) se comprueba que la «gestión de personal» se configura como un antecedente de la orientación al cliente interno y de la orientación al mercado general. En el trabajo de HARRIS y OGBONNA (2001) se confirma que la «gestión estratégica de recursos humanos» es un antecedente de la orientación al mercado. También QUINTANA *et al.* (2005a) comprueban el papel de la «dirección de recursos humanos» como antecedente de la orientación al mercado en el sector hotelero.

#### **El aprendizaje organizacional y la innovación como antecedente interno**

En el caso de los antecedentes relacionados con el *aprendizaje organizacional*, el estudio de MORGAN *et al.* (1998) confirma que las empresas con mayor grado de orientación al mercado muestran mayores capacidades de aprendizaje organizacional (en concreto, en las siguientes capacidades: las habilidades directivas; el proceso de desarrollo estratégico; la flexibilidad operativa; y el conocimiento estratégico). En HARDLEY y MAVONDO (2000) se concluye que la «orientación al aprendizaje» será un antecedente que influye positivamente en la orientación al cliente y en la orientación a la competencia (mientras que la orientación al cliente será un antecedente de la orientación a la competencia). En SANTOS *et al.* (2001a; 2002a; 2005b) se comprueba el efecto de la «orientación al aprendizaje» como antecedente de la orientación al mercado operativa. Finalmente, EUSEBIO *et al.* (2004) y LLONCH *et al.* (2005) confirman que la «orientación al aprendizaje» es un antecedente de la orientación al mercado, y que esta relación está moderada por la procedencia del director general.

---

<sup>19</sup> Recogeremos los estudios sobre la estrategia empresarial como antecedente de la orientación al mercado en el apartado correspondiente al estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Para el caso de la *innovación* como antecedente de la orientación al mercado recogemos el trabajo de APPIAH-ADU y SINGH (1998) en el que confirman el efecto positivo de la «orientación a la innovación» en el grado de orientación al mercado. También CONRAD (1999) comprueba que la percepción sobre la orientación al mercado de las empresas varía según el grado de innovación presente en su cultura empresarial. Por último, en el trabajo de MATSUNO *et al.* (2002) se examina la posible influencia (directa e indirecta) de la «propensión a innovar», en la orientación al mercado y en los resultados empresariales. Para ello proponen como antecedentes de la orientación al mercado la propensión a la innovación y la estructura organizacional, y concluyen que las empresas con alta propensión a innovar reducen la formalización, centralización y departamentalización, y logran un mayor grado de orientación al mercado. Además comprueban el efecto positivo de la propensión a la innovación en la orientación al mercado. Las mismas conclusiones presentan BLESY y RIPOLLÉS (2005) cuando afirman que la orientación emprendedora puede considerarse un antecedente de la orientación al mercado.

En resumen, las investigaciones consultadas confirman el efecto positivo en la orientación al mercado de la gestión de recursos humanos, del aprendizaje organizacional y de la innovación. En la Tabla 23 recogemos los principales aspectos analizados en los estudios sobre antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado.

Tabla 23.- Estudios en los que se analizan los antecedentes internos de gestión

	<b>INSTRUMENTO UTILIZADO</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Gestión de recursos humanos</b>	<b>Capacidades de formación</b>	HORNG y CHEN (1998)
	<b>Gestión de personal</b>	CONDUIT y MAVONDO (2001)
	<b>Gestión estratégica de recursos humanos</b>	HARRIS y OGBONNA (2001) QUINTANA <i>et al.</i> (2005a)
<b>Aprendizaje organizacional e innovación</b>	<b>Capacidades de aprendizaje organizacional</b>	MORGAN <i>et al.</i> (1998)
	<b>Orientación al aprendizaje</b>	EUSEBIO <i>et al.</i> (2004), LLONCH <i>et al.</i> (2005)
		HARDLEY y MAVONDO (2000) SANTOS <i>et al.</i> (2001a; 2002a; 2005b)
	<b>Orientación a la innovación</b>	APPIAH-ADU y SINGH (1998)
	<b>Grado de innovación</b>	CONRAD (1999)
	<b>Propensión a innovar y orientación emprendedora</b>	MATSUNO <i>et al.</i> (2002)
BLESY y RIPOLLÉS (2005)		
<b>Estrategia empresarial<sup>20</sup></b>		

Fuente: Elaboración propia.

<sup>20</sup> Recogeremos los estudios sobre la estrategia empresarial como antecedente de la orientación al mercado en el apartado correspondiente al estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

### 2.2.3. Otros antecedentes empresariales

Entre otras variables que han sido analizadas como condicionantes de la orientación al mercado destacan el tamaño de la organización, el sector de actividad, el ámbito de actuación o la edad de la organización. Todos los trabajos revisados se centran en la perspectiva de Kohli y Jaworski. Por ejemplo en CALVO *et al.* (1996) proponen como antecedentes de la orientación al mercado el tamaño de la empresa (medido por el número de empleado), el sector de actividad (alimentación, madera, y químico), y el destino de los productos (hogares u otras organizaciones). Concluyen que el tamaño influye positivamente en la recogida de información y en su disseminación, y que el sector químico manifestaba un menor grado de orientación al mercado que el de alimentación y el de madera. Respecto al destino de los productos no verifican su propuesta (mayor orientación al mercado en el caso de productos dirigidos a los hogares). En un trabajo posterior VARELA y CALVO (1998) se proponen analizar el efecto del tamaño y del ámbito de actuación. Respecto al tamaño de la empresa no encuentran ningún efecto significativo en la orientación al mercado, y para el caso del ámbito de actuación confirman que la internacionalización afecta positivamente a la orientación al mercado global, y de una forma especial al esfuerzo y la rapidez de generación de la información. Tampoco CERVERA *et al.* (1999), CERVERA (1999), CERVERA *et al.* (2001) y VARELA y DEL RÍO (2003) pueden confirmar el efecto del tamaño en la orientación al mercado.

Por su parte BALABANIS *et al.* (1997) pretenden determinar el grado de adopción del concepto de marketing como filosofía en organizaciones sin ánimo de lucro, los factores determinantes, y sus efectos en los resultados. Respecto a los determinantes comprueban el efecto negativo del tamaño. En KWON y HU (2000) confirman el efecto positivo en la orientación al mercado del número de años de experiencia en la exportación, del número de empleados y del compromiso hacia la internacionalización. Finalmente TUOMINEN *et al.* (2000) analizan el efecto del tamaño y de la edad de la empresa, aunque sólo confirman la influencia positiva del tamaño.

### 2.2.4. Antecedentes externos

En el trabajo de VARELA *et al.* (1994) se recoge la importancia de considerar tanto los aspectos internos como los factores de naturaleza medioambiental o externos a la hora de analizar los posibles antecedentes o condicionantes de la orientación al mercado. Agrupan los antecedentes externos en tres categorías: los relacionados con el mercado, con la competencia y con la tecnología. Para los aspectos relacionados con el mercado proponen que ha de analizarse la turbulencia del mercado, el poder de compra y el tipo de consumidor al que se dirige la empresa, para los aspectos relacionados con la competencia será necesario estudiar la intensidad y la hostilidad competitiva, y el coste relativo (la estructura de costes de la empresa en relación con la competencia); añaden por último la turbulencia tecnológica dentro de los aspectos relacionados con la tecnología.

Reconocen que la tendencia ha sido la de considerar estos factores externos como moderadores de la relación entre la orientación al mercado y los resultados, aunque justifican su utilización como antecedentes por su posible efecto en la orientación al mercado de las empresa a corto plazo, ya que a largo plazo la orientación al mercado no podrá estar condicionada por estos elementos coyunturales sino que se integrará en la cultura organizativa (VARELA *et al.*, 1994, p. 201).

Desde la perspectiva comportamental de Kohli y Jaworski, VARELA *et al.* (1996b) proponen como antecedentes ambientales (externos) el dinamismo del mercado (dinámica de las preferencias de los clientes y novedad de los clientes), la intensidad competitiva, la turbulencia tecnológica y el poder de compra de los clientes, aunque sólo confirman el efecto positivo de la intensidad competitiva y negativo de la turbulencia tecnológica, en alguna de las dimensiones de la orientación al mercado. Estas mismas conclusiones destacan en VARELA y CALVO (1998) y VARELA y DEL RÍO (2003), a las que se añade la constatación del efecto negativo de la turbulencia del mercado en una de las dimensiones de la orientación al mercado: la generación de información sobre el mercado. En el estudio de TUOMINEN *et al.* (2000) no se confirma la influencia de la dinámica ambiental y la globalización del mercado en la orientación al mercado. Lo mismo ocurre en el trabajo de WOOD *et al.* (2000), en el que se proponen como factores externos la percepción sobre la presencia y la intensidad de la competencia, la percepción de los competidores como una amenaza y la percepción respecto a la capacidad de atender a la demanda, aunque su efecto tampoco resulta significativo. En el caso de AVLONITIS y GOUNARIS (1999) se analiza el efecto del poder de compradores y vendedores, las barreras de entrada y salida, la intensidad competitiva, el grado de cambio tecnológico y el grado de crecimiento del mercado, y concluyen que el poder de los compradores, la ausencia de barreras de entrada, la intensidad competitiva, el grado de cambio tecnológico, así como las expectativas sobre el crecimiento futuro del mercado, favorecen el desarrollo de la orientación al mercado.

Desde la perspectiva cultural de Narver y Slater, comenzamos con el trabajo de BIGNÉ *et al.* (1998) en el que se sugiere que debe existir una relación positiva entre el conjunto de antecedentes externos que proponen y la orientación al mercado, aunque no lo comprueban. Agrupan estos antecedentes externos en tres tipos: relativos al mercado (segmentación del mercado y cambios en los gustos de los consumidores), relativos a la competencia (intensidad competitiva y poder de negociación de los clientes) y factores tecnológicos (turbulencia tecnológica). Por otra parte, en el trabajo de VAN EGEREN y O'CONNOR (1998) se analiza el efecto en la orientación al mercado de la munificencia y dinamismo del entorno y confirman que el dinamismo tiene un efecto positivo y la munificencia un efecto negativo. MAVONDO (1999b) analiza la influencia de lo que denomina atractivo del entorno empresarial, que viene determinado por las barreras de entrada, la concentración de los vendedores, el poder de los compradores y proveedores y el grado de sustitución o rivalidad de los productos, y concluye que influye positivamente en la orientación al mercado. También se confirma en HOOLEY *et al.* (2000c; 2003) la asociación entre la orientación al mercado y un conjunto de indicadores del grado de cambio del entorno del mercado en el que opera la empresa (etapa del ciclo de vida del producto, rapidez en el cambio de las exigencias de los clientes, velocidad en el cambio de la tecnología utilizada y grado de competencia).

En los trabajos de CERVERA *et al.* (1999), CERVERA (1999) y CERVERA *et al.* (2001), con una perspectiva integradora, también se confirman el efecto positivo de la turbulencia del entorno.

Por último, dentro de los estudios que utilizan perspectivas y medidas de la orientación al mercado alternativas, en el trabajo de APPIAH-ADU y SINGH (1998) se proponen como variables externas que pueden favorecer la orientación al mercado el dinamismo del mercado y la intensidad competitiva aunque no confirman esta influencia. En LI y CALANTONE (1998) se utilizan como antecedentes externos de la orientación al mercado las exigencias de los clientes, la intensidad competitiva, y el cambio tecnológico, destacando la falta de influencia de la intensidad competitiva.

En general los estudios confirman el efecto positivo de la práctica totalidad de los antecedentes externos analizados. Sin embargo, cabe destacar la falta de influencia de la intensidad competitiva y del dinamismo del mercado en algunos trabajos. En la Tabla 24 recogemos las principales conclusiones de los estudios sobre antecedentes externos de la orientación al mercado.

Tabla 24.- Estudios en los que se analizan los antecedentes externos

INSTRUMENTO UTILIZADO	AUTORES	
<b>Dinamismo del mercado</b>	APPIAH-ADU y SINGH (1998) <b>(no confirmado)</b> AVLONITIS y GOUNARIS (1999) <b>(+)</b> CERVERA <i>et al.</i> (1999), CERVERA (1999) y CERVERA <i>et al.</i> (2001) <b>(+)</b> HOOLEY <i>et al.</i> (2000c; 2003) <b>(+)</b>	TUOMINEN <i>et al.</i> (2000) <b>(no confirmado)</b> VAN EGEREN y O'CONNOR (1998) <b>(+)</b> VARELA <i>et al.</i> (1996b) <b>(no confirmado)</b> VARELA y CALVO (1998) y VARELA y DEL RÍO (2003): <b>(-) con la generación de información sobre el mercado</b>
<b>Globalización del mercado</b>	TUOMINEN <i>et al.</i> (2000) <b>(no confirmado)</b>	
<b>Intensidad competitiva</b>	APPIAH-ADU y SINGH (1998) <b>(no confirmado)</b> AVLONITIS y GOUNARIS (1999) <b>(+)</b> LI y CALANTONE (1998) <b>(no confirmado)</b>	VARELA <i>et al.</i> (1996b) <b>(+)</b> VARELA y CALVO (1998) y VARELA y DEL RÍO (2003) <b>(+)</b> WOOD <i>et al.</i> (2000) <b>(no confirmado)</b>
<b>Turbulencia tecnológica</b>	AVLONITIS y GOUNARIS (1999) <b>(+)</b> VARELA <i>et al.</i> (1996b) <b>(-)</b> VARELA y CALVO (1998) y VARELA y DEL RÍO (2003) <b>(-)</b>	
<b>Poder de los compradores</b>	AVLONITIS y GOUNARIS (1999) <b>(+)</b>	VARELA <i>et al.</i> (1996b) <b>(no confirmado)</b>
<b>Ausencia de barreras de entrada</b>	AVLONITIS y GOUNARIS (1999) <b>(+)</b>	
<b>Atractivo del entorno empresarial</b>	MAVONDO (1999b) <b>(+)</b>	

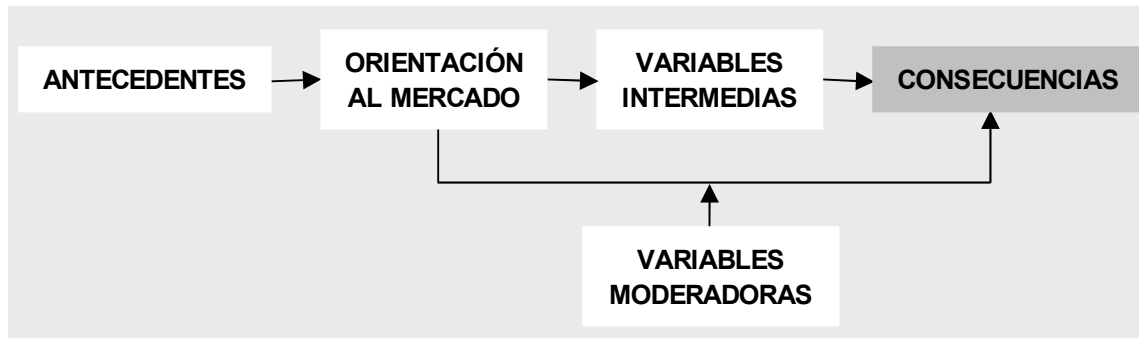
Fuente: Elaboración propia.

### 2.3. Consecuencias de la orientación al mercado

La comprobación de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales ha sido una de las relaciones más contrastadas en las investigaciones sobre orientación al mercado. El principal problema ha sido la determinación de las medidas de los resultados empresariales, y la idoneidad de utilizar medidas objetivas y/o subjetivas en los indicadores de las consecuencias de la orientación al mercado. Además, en este apartado nos proponemos analizar el factor tiempo en el estudio de las conclusiones de la orientación al mercado, realizar una clasificación de los

principales efectos de la orientación al mercado, y revisar las principales conclusiones alcanzadas en los estudios sobre las consecuencias de la orientación al mercado.

Figura 13.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado: Consecuencias



La dificultad en la determinación de las medidas de los resultados empresariales se pone de manifiesto en VENKATRAMAN y RAMANUJAM (1986) donde se identifican tres niveles de análisis de los resultados: (1) *resultado financiero* donde incluyen la cifra de ventas, la rentabilidad de la inversión (ROI), la rentabilidad de los capitales propios (ROE), el rendimiento de las ventas, o la cotización de las acciones; (2) *resultado a nivel de negocio*, en el que se integra el resultado financiero y el operativo (dentro del resultado operativo incluyen la cuota de mercado, el éxito de nuevos productos, la calidad del producto, la satisfacción de los clientes, la eficacia del marketing, o el valor añadido por la fabricación); y (3) *resultado organizativo o de eficacia organizativa* donde se consideran múltiples objetivos organizativos, en concreto, se refieren a los beneficios globales, el beneficio neto, o el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo. Señalan que la mayoría de los trabajos analizan los resultados a través de los dos primeros indicadores, sobre todo los resultados financieros, y aconsejan la utilización de los resultados a nivel de negocio para recoger la evolución de los resultados empresariales.

Como podemos ver en los anexos en los que se resumen los principales aspectos de los trabajos revisados, los indicadores utilizados para medir los resultados empresariales presentan una gran heterogeneidad, aunque hay algunos que se han utilizado de forma común entre los que destacan los siguientes: (1) *resultados financieros* como la rentabilidad sobre activos (ROA), la rentabilidad de los capitales propios (ROE), la rentabilidad de la inversión (ROI); (2) *resultados operativos* como el volumen de ventas, el incremento de las ventas, el éxito de nuevos productos, o la participación de mercado; (3) *resultados relacionados con el cliente* como la satisfacción del clientes, el compromiso del cliente, la fidelidad del clientes, el incremento de nuevos clientes, o la imagen de marca). Algunos estudios utilizan denominaciones más genéricas como los *resultados generales o globales* (como en el caso de JAWORSKI y KOHLI, 1993; PITT *et al.*, 1996, LLONCH y WALIÑO, 1996; FARRELL y OCZKOWSKI, 2002; o CARUANA *et al.*, 2003 entre otros), el *beneficio* de la empresa o la *rentabilidad global* (DESHPANDE *et al.*, 1993; TRESPALACIOS *et al.*, 1997), o los *resultados empresariales* y los resultados *relacionados con las ventas* (HARRIS y PIERCY, 1999a).

En general se ha propuesto que la orientación al mercado puede ser fuente de ventaja competitiva basada en la identificación, creación de valor y satisfacción de los clientes (NARVER y SLATER, 1990), además, la teoría de recursos y capacidades considera que la orientación al mercado contribuye a la creación de valor y puede ser fuente de ventaja competitiva porque se considera un recurso raro, difícil de imitar, sostenible y

susceptibles de múltiples aplicaciones para conseguir la ventaja competitiva (HUNT y MORGAN, 1995; MORGAN y STRONG, 1998). Por tanto, desde un punto de vista teórico la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales parece evidente, sin embargo, en los trabajos empíricos se alcanzan conclusiones contradictorias.

En muchos estudios empíricos se han utilizado como medidas de los resultados empresariales las evaluaciones subjetivas de los directivos o de otras fuentes de información secundaria. Se pide a los entrevistados la valoración en relación a la media del sector, a su principal competidor, o respecto a años anteriores. Este tipo de medidas tienen las siguientes ventajas frente a las medidas objetivas: se evitan los problemas contables asociados a las medidas objetivas; son más fáciles de obtener ya que suele haber reticencias a citar datos objetivos por considerarlos confidenciales (DESS y ROBINSON, 1984); facilitan las comparaciones con la competencia, con el sector, con años anteriores o con los objetivos (DAWES, 1999); por último, se ha demostrado que existe una fuerte correlación entre las medidas objetivas y subjetivas de los resultados (DESS y ROBINSON, 1984; DAWES, 1999).

Respecto a la correlación entre las medidas objetivas y subjetivas de los resultados interesa mencionar que en el estudio de DAWES (1999) se confirma que las medidas subjetivas de la rentabilidad están positivamente relacionadas con las medidas objetivas, aunque la correlación que obtiene es menor que la alcanzada en los trabajos de PEARCE *et al.* (1987) y DESS y ROBINSON (1984), y similar a la obtenida por COVIN *et al.* (1994) y HART y BANBURY (1994).

Otro aspecto a considerar en el estudio de las consecuencias de la orientación al mercado es la inclusión del tiempo, ya que aunque se ha reconocido su papel, las implicaciones para la investigación y la práctica no se han desarrollado del todo. En este sentido, GAUZENTE (2001) presenta tres aspectos sobre el tiempo que afecta a la orientación al mercado: (1) en principio hay que considerar el *tiempo necesario para implementar* la orientación al mercado, de manera que diferencia distintos tipos de efectos que influyen en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, concretamente diferencia entre los efectos diferidos (no pueden esperarse efectos instantáneos sino que es necesario un tiempo para observar los resultados), los efectos mínimos o umbrales (es necesario un nivel mínimo de orientación al mercado para que exista un impacto en los resultados) y los efectos acumulados (cuando la orientación al mercado alcanza un nivel y un momento es cuando influye en los resultados); (2) el tiempo tiene su importancia respecto a la *influencia de la edad de la empresa* para que desarrolle su estrategia y muestre su habilidad para adaptarse al cambio, lo que puede facilitar o inhibir el desarrollo de la orientación al mercado; (3) por último, el tiempo es la historia y representa el *contexto específico* de la empresa, por tanto señalan que el contexto histórico de entrada en el mercado puede afectar a la adopción de la orientación al mercado.

Por ejemplo, respecto a la consideración del tiempo necesario para implantar la orientación al mercado, el trabajo de BALABANIS *et al.* (1997) pretende determinar el grado de adopción del concepto de marketing como filosofía en organizaciones sin ánimo de lucro, los factores determinantes, y sus efectos en los resultados, considerando dos momentos diferentes. Respecto a los efectos de la orientación al mercado en los resultados de estas organizaciones concluyen que la orientación al mercado medida en el pasado sí tiene efectos en indicadores subjetivos de los resultados, mientras que la medida en un momento posterior no revela relación con

ninguno de los instrumentos de medida de los resultados propuesto (ni objetivos ni subjetivos). Por tanto, no se puede confirmar el incremento del efecto de la orientación al mercado a medida que pasa el tiempo. Por otro lado, NGAI y ELLIS (1998) también se proponen comprobar el efecto de la orientación al mercado en los resultados en distintos momentos del tiempo. Para su desarrollo utilizan instrumentos subjetivos para medir los resultados valorados según lo conseguido por los competidores en los últimos cinco años (l/p) y según el grado de satisfacción con los resultados alcanzados en el último año (c/p). En este caso sí confirman la existencia de una mayor relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas cuando son valoradas en el largo plazo.

Para la clasificación de las consecuencias de la orientación al mercado podemos seguir el modelo de KOHLI y JAWORSKI (1990) en el que se distinguen tres tipos de efectos positivos: (1) *en los resultados de la empresa* (rentabilidad, beneficios, volumen de ventas, participación en el mercado y crecimiento de las ventas); (2) *en los empleados* (espíritu de equipo, satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización); y (3) *en los clientes* (satisfacción del cliente y repetición de compras o lealtad). En resumen, en los trabajos empíricos sobre las consecuencias de la orientación al mercado se han utilizado diferentes indicadores de resultados, normalmente los resultados financieros y de negocio propuestos por VENKATRAMAN y RAMANUJAM (1986), mediante una evaluación subjetiva y centrados mayoritariamente en los resultados empresariales (en una menor proporción en las consecuencias en los empleados y en los clientes).

Los intentos por alcanzar conclusiones generales en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales se ven dificultados por la no existencia de una visión única sobre la naturaleza de la orientación al mercado (antecedente, elemento o efecto), los distintos instrumentos utilizados para la cuantificación de los resultados empresariales, la dificultad para considerar el efecto temporal, la existencia de una influencia directa e indirecta de la orientación al mercado, y la existencia de otros factores que inciden en los resultados y que difícilmente podrán abordarse conjuntamente. Dadas estas consideraciones, MAZAIRA (2002) propone agrupar las consecuencias de la orientación al mercado en dos tipos: internas y externas. Para el caso de las *consecuencias internas* proponen analizar las consecuencias en los empleados, en la generación de ventajas competitivas a partir del desarrollo de capacidades específicas, en la estrategia y en la innovación, para las *consecuencias externas* analizan los efectos en los resultados financieros, operativos, relacionados con el consumidor y con la eficacia de la organización.

Por otra parte, en el análisis realizado en KIRCA *et al.* (2005) se propone que las consecuencias de la orientación al mercado pueden organizarse en cuatro categorías:

- **Efectos en los resultados organizacionales** que incluyen medidas de resultados *basadas en los costes*, como las medidas de beneficios en las que se calculan los resultados después de contabilizar los costes de implantar la estrategia, o medidas de resultados *basadas en las rentas*, como las ventas o la cuota de mercado en las que no se contabilizan los costes de implantación de la estrategia. También se han utilizado medidas sobre los *resultados globales* en las que se pide la valoración en relación con los objetivos de la empresa o con lo conseguido por los principales competidores (JAWORSKI y KOHLI, 1993).
- **Efectos en los clientes** entre los que se incluyen la percepción sobre la *calidad de los productos/servicios*, la *fidelidad* y la *satisfacción* con los productos/servicios



de la organización. La orientación al mercado mejorará la calidad en la medida en que consigue crear y mantener un mayor valor para el cliente, y mejorará la fidelidad y la satisfacción de los clientes puesto que se anticipan a sus necesidades y les ofrecen los productos/servicios que las satisfacen (SLATER y NARVER, 1994b).

- **Efectos en la innovación** entre los que se recogen la *capacidad de innovación* como su habilidad para crear ideas, productos y procesos (HULT y KETCHEN, 2001), los *resultados de los nuevos productos* como la cuota de mercado, las ventas, la rentabilidad sobre los activos (ROA), y la productividad (IM y WORKMAN, 2004). La orientación al mercado puede influir en la innovación debido a su búsqueda continua de la satisfacción de las necesidades de los clientes y a su énfasis en el uso de la información (ATUAHENE-GIMA, 1996; HAN *et al.*, 1998).
- **Efectos en los empleados** entre los que se recoge el efecto positivo de la orientación al mercado en el *compromiso organizacional*, el *espíritu de equipo*, la *orientación al cliente* y la *satisfacción laboral* (KOHLI y JAWORSKI, 1990).

Para la revisión de las principales conclusiones alcanzadas en los estudios sobre las consecuencias de la orientación al mercado proponemos analizar los efectos de la orientación al mercado en los *resultados organizacionales*, en los *clientes* en general y en las relaciones en el canal de distribución en particular, y en un conjunto de *aspectos de carácter interno* (en los empleados de la organización, en su actitud hacia la innovación y en su orientación estratégica<sup>21</sup>). Esta revisión la realizaremos atendiendo al orden cronológico de los trabajos más destacados en los distintos ámbitos de interés. En la Tabla 25 recogemos las medidas de resultados que se han utilizado en los trabajos analizados.

---

<sup>21</sup> Recogeremos los estudios sobre las consecuencias de la orientación al mercado en la estrategia empresarial en el apartado correspondiente al estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Tabla 25.- Instrumentos propuestos para medir las consecuencias de la orientación al mercado

**RESULTADOS EMPRESARIALES**

<b>Resultados financieros</b>	Rentabilidad de la inversión (ROI) Rentabilidad de las ventas (ROS) Rentabilidad de los capitales propios (ROE)	Rentabilidad de los capitales utilizados (ROCE) Rentabilidad sobre activos (ROA) Rentabilidad sobre activos netos
<b>Resultados operativos</b>	Crecimiento de la cuota de mercado Crecimiento de las actividades benéficas realizadas (como incremento de ventas) Crecimiento de las primas (como incremento de ventas) Crecimiento de las ventas Crecimiento del número de socios (como incremento de ventas) Crecimiento del presupuesto (como incremento de ventas)	Cuota de mercado Éxito de nuevos productos Éxito en la exportación Margen de beneficios Margen de ventas Primas adquiridas (volumen de ventas) Ritmo de crecimiento Volumen de ventas Volumen de ventas por empleado
<b>Resultados generales</b>	Beneficio Beneficios antes de impuestos Beneficios marginales (antes de impuestos/ventas) Beneficios netos	Grado de consecución de los objetivos Rentabilidad Resultado general Resultado global de la empresa

**CONSECUENCIAS EN LAS ACTITUDES DE LOS CLIENTES**

<b>En los clientes en general</b>	Calidad del producto/servicio Fidelidad o lealtad del cliente Notoriedad de mercado Reconocimiento de marca	Reputación Retención de cliente (éxito en la retención de pacientes/clientes) Satisfacción del cliente
<b>En los distribuidores</b>	Compromiso del distribuidor (compromiso efectivo) Comunicación efectiva Confianza del distribuidor Grado de satisfacción del distribuidor con sus resultados	Normas de cooperación Orientación al mercado del distribuidor Poder del fabricante (poder en el canal de distribución) Satisfacción del distribuidor

Tabla 25.- Instrumentos propuestos para medir las consecuencias de la orientación al mercado

<b>CONSECUENCIAS INTERNAS</b>		
<b>En los empleados</b>	Ambigüedad Autonomía Compromiso con la organización Conflicto Espíritu de equipo	Motivación Orientación al cliente del personal de ventas Rotación de los empleados Satisfacción del empleado
<b>En la innovación</b>	Actividades y resultados del desarrollo de nuevos productos Efectividad en el desarrollo de nuevos productos Éxito de la innovación en el mercado Éxito en el desarrollo y uso de nuevos servicios Grado de innovación de productos Impacto del proyecto de innovación en los resultados Innovación organizacional (técnica y administrativa)	Novedad de las innovaciones comercializadas Número de productos actualmente en desarrollo Número de productos introducidos en el año anterior Predisposición a innovar Resultados de la innovación Resultados derivados del desarrollo y la gestión de productos Velocidad en el desarrollo de nuevos productos
<b>En la estrategia<sup>22</sup></b>	Grupos competitivos Estrategia basada en la diferenciación o en el liderazgo en costes	

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.1. Consecuencias de la orientación al mercado en los resultados empresariales

Como hemos señalado, entre los indicadores de los resultados empresariales utilizados destacan los *resultados financieros* como la rentabilidad sobre activos (ROA), la rentabilidad de los capitales propios (ROE), la rentabilidad de la inversión (ROI), los *resultados operativos* como el volumen de ventas, el incremento de las ventas, el éxito de nuevos productos<sup>23</sup>, o la participación de mercado, y los denominados *resultados generales* o globales, el beneficio de la empresa o la rentabilidad global.

En el trabajo de JAWORSKI y KOHLI (1993) proponen una medida objetiva de los *resultados operativos* (cuota de mercado) y una medida subjetiva de tipo *general* (resultado general), y sólo confirman la relación positiva de la orientación al mercado

<sup>22</sup> Recogeremos los estudios sobre las consecuencias de la orientación al mercado en la estrategia empresarial en el apartado correspondiente al estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

<sup>23</sup> Analizaremos la influencia de la orientación al mercado en el éxito de nuevos productos en el apartado correspondiente al estudio del efecto de la orientación al mercado en la innovación.

con la medida subjetiva. También SELNES *et al.* (1996) utilizan estas mismas medidas y llegan a las mismas conclusiones.

Dentro de esta perspectiva comportamental de Kohli y Jaworski, en el trabajo de DIAMANTOPOULOS y HART (1993) se proponen como medidas subjetivas de los *resultados operativos* el crecimiento de las ventas y el margen de beneficios. Se muestra una débil asociación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales por lo que argumentan que esta relación se verá influida por factores moderadores (como veremos en el apartado correspondiente al estudio de los efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y los resultados). En los trabajos de PITT *et al.* (1996) y CARUANA *et al.* (2003) se proponen los siguientes indicadores subjetivos de los resultados: como *resultados financieros* utilizan la rentabilidad de los capitales utilizados (ROCE); como *resultados operativos* el incremento de las ventas; y como medida *general* los resultados generales. CARUANA *et al.* (2003) confirman la relación positiva entre la orientación al mercado y todos los indicadores de los resultados en el Reino Unido y también en Malta (PITT *et al.*, 1996).

Por el contrario, en el trabajo de VARELA *et al.* (1996b) no se encuentra relación entre la orientación al mercado y los indicadores objetivos y subjetivos del *resultado operativo* medido con el crecimiento del volumen de ventas. Tampoco BHUIAN (1997) confirma la influencia de la orientación al mercado cuando se utilizan medidas objetivas de los resultados [como *resultados financieros* la rentabilidad sobre activos (ROA) y la rentabilidad de los capitales propios (ROE), y como *resultados operativos* el volumen de ventas por empleado].

En BAKER y SINKULA (1999b) se pretende analizar la relación entre la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, y los resultados empresariales. Como medidas subjetivas de los resultados proponen la cuota de mercado y el éxito de nuevos productos como *resultado operativo* y como *medida general* el resultado general. Confirman la relación entre la orientación al mercado y los indicadores de resultados, además, analizan el papel de la orientación al aprendizaje como moderadora de esta relación (como veremos en el apartado correspondiente). Posteriormente, HERNÁNDEZ *et al.* (2003) utilizan las mismas medidas de resultados, aunque concluyen que sólo existe una relación positiva entre la orientación al mercado y dos de los indicadores: éxito de nuevos productos y cuota de mercado.

En la investigación de HARRIS y PIERCY (1999a) se identifican tres tipos de orientación al mercado según el grado alcanzado en la escala de valoración de la orientación al mercado y según la claridad de su orientación estratégica<sup>24</sup>. Los miopes del marketing alcanzan una baja puntuación en los tres elementos de la orientación al mercado y tienen poca claridad en la estrategia, los obsesionados con el marketing alcanzan las mayores puntuaciones en cada elemento de la orientación al mercado y tienen claras prioridades estratégicas, y los orientados al mercado tienen una posición intermedia en el nivel de orientación al mercado. Respecto sus consecuencias empresariales (utilizan medidas genéricas como los *resultados empresariales* y los *resultados relacionados con las ventas*) concluyen que los miopes del marketing muestran los menores resultados, los obsesionados con el marketing los mayores niveles de resultados, y los orientados al mercado ocupan una posición intermedia. Por tanto, confirman que a medida que se incrementen los niveles de orientación al mercado también lo harán los resultados empresariales. Por otra parte, HARRIS (2001) concluye que la orientación al mercado no está directamente relacionada con los resultados, ni

<sup>24</sup> Diferencian entre estrategia centrada en los costes y centrada en la diferenciación de los servicios prestados.

con indicadores objetivos ni subjetivos, sino que deben existir variables del entorno que moderen esta relación (esto último lo veremos en el apartado correspondiente). Propone utilizar la rentabilidad de la inversión (ROI) como medida de los *resultados financieros*, y el crecimiento de las ventas como medida de los *resultados operativos*, ambos instrumentos serán recogidos tanto de forma objetiva como subjetiva. Finalmente, HARRIS y OGBONNA (2001) y OGBONNA y HARRIS (2002) sí confirman la relación directa entre la orientación al mercado y los resultados, en este caso medidos de forma subjetiva (volumen de ventas, crecimiento de las ventas y cuota de mercado como medidas de los *resultados operativos*).

En los trabajos de ÁLVAREZ *et al.* (1999) y VÁZQUEZ *et al.* (2002) se trata de identificar las consecuencias de la orientación al mercado en los resultados de organizaciones sin ánimo de lucro. En cada caso se proponen unas medidas subjetivas diferentes, en concreto, ÁLVAREZ *et al.* (1999) proponen como *resultados operativos* el crecimiento del número de asociados, el crecimiento del presupuesto, y el crecimiento de las actividades realizadas, mientras que VÁZQUEZ *et al.* (2002) diferencian entre *medidas de eficacia* (número de actividades benéficas desarrolladas y volumen de las donaciones), *medidas de eficiencia* (porcentaje de ingresos destinado a cada actividad), y el *logro de los objetivos* de la organización. Las conclusiones de ambos trabajos coinciden en afirmar que sólo existe relación entre la orientación al mercado y el número de actividades benéficas desarrolladas. También ÁLVAREZ *et al.* (2003a) comprueban la relación entre la orientación al mercado y la misión que motivó la creación de la organización no lucrativa (como medida de los resultados). Siguiendo con estos autores, destacamos las investigaciones de VÁZQUEZ *et al.* (1999; 2001), ÁLVAREZ *et al.* (2000), y SANTOS *et al.* (2000; 2001a; 2001b; 2002a; 2005a; 2005b) en las que se proponen las mismas medidas subjetivas para la medida de los resultados empresariales: como *resultados financieros*, la rentabilidad de la inversión (ROI); como *resultados operativos*, el volumen de ventas y el éxito de nuevos productos; y como *medidas generales*, los beneficios. Respecto a las conclusiones obtenidas podemos diferenciar entre un grupo de estudios que confirman la relación entre la orientación al mercado y estas medidas de resultados (VÁZQUEZ *et al.*, 1999; ÁLVAREZ *et al.*, 2000; y SANTOS *et al.*, 2001a; 2001b; 2002a; 2005a; 2005b), y un estudio en el que se obtiene que la orientación al mercado tiene un efecto positivo, pero indirecto, a través de su influencia en la innovación (VÁZQUEZ *et al.*, 2001). Este último aspecto lo estudiaremos en el apartado correspondiente a las variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales.

En HOMBURG y PFLUSSER (2000) comprueban que la orientación al mercado influye en los *resultados operativos* (logro del crecimiento deseado y obtención de la cuota de mercado deseada, y consecuencias en los empleados) y que serán estos los que afecten a los *resultados financieros* (rentabilidad de las ventas: ROS). Medidas similares se proponen en PULENDRAN *et al.* (2000): la rentabilidad de la inversión (ROI) para medir los *resultados financieros*, las ventas de la empresa para medir los *resultados operativos*, y como *medida general* el resultado general de la empresa. Y también se confirma la relación entre la orientación al mercado y estos indicadores.

En el estudio de ATUAHENE-GIMA y KO (2001) se diferencian cuatro tipos de empresas según su relación entre la orientación al mercado y la actividad emprendedora: empresas con alta orientación al mercado y orientación emprendedora (OM\_OE); con alta orientación emprendedora (OE); con alta orientación al mercado (OM); y empresas conservadoras. Y concluyen que las primeras obtienen mayores resultados que las demás. Los indicadores de *resultados operativos* utilizados son objetivos

(porcentaje de beneficios y de ventas derivado de productos con menos de tres años de antigüedad, con tres años de antigüedad, y con más de tres años de antigüedad) y subjetivos (percepción sobre la capacidad de los nuevos productos para mejorar la cuota de mercado y las ventas).

En el trabajo de GREWAL y TANSUHAJ (2001) se confirma la *influencia negativa* de la orientación al mercado en los resultados empresariales después de una crisis. Utilizan como indicadores subjetivos de los resultados empresariales la rentabilidad de la inversión (ROI) para medir los *resultados financieros*, las ventas y el crecimiento para medir los *resultados operativos*, y como *medida general* el beneficio de la empresa. ROSE y SHOHAM (2002) tratan de determinar los efectos de la orientación al mercado en los resultados de la exportación y el efecto de factores que moderan la intensidad de esta relación. Como instrumentos de medida de los resultados proponen medidas objetivas (ventas y beneficios) y subjetivas (cambio en las ventas y en los beneficios), y concluyen que la relación de la orientación al mercado *con las ventas no* es significativa (ni con la orientación al mercado general ni con ninguna de sus dimensiones), mientras que *para el resto* de las dimensiones de los resultados *sí existe influencia de la orientación al mercado general*, pero sólo de dos de sus dimensiones: la *generación de información* y la *respuesta*. Por el contrario, TAY y MORGAN (2002) comprueban el efecto de la orientación al mercado (tanto general como de cada dimensión) en las dos medidas de resultados que proponen (las denomina genéricamente resultados empresariales y resultados de marketing), aunque el efecto es siempre *mayor en los resultados de marketing*.

Por otro lado, QU y ENNEW (2003) comprueban la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el resultado empresarial cualquiera que sean las condiciones del entorno. Proponen las siguientes medidas subjetivas de los resultados empresariales: la rentabilidad de los capitales propios (ROE) como *resultado financiero* y el incremento de las ventas como *resultado operativo*. Como novedad podemos mencionar en este trabajo la confirmación de otra consecuencia de la orientación al mercado: su relación positiva con la *responsabilidad social* de la empresa.

En el trabajo de KARA *et al.* (2004) se propone un conjunto de medidas objetivas (evaluación continua de los fondos, procedencia de los fondos, y período de recogida de fondos) y también confirman la existencia de una relación positiva con la orientación al mercado. También lo hacen KAYNAK y KARA (2004) aunque amplían el conjunto de medidas de los resultados. En este caso utilizan un conjunto de medidas objetivas y subjetivas: como medias objetivas proponen la rentabilidad de la inversión (ROI) como *resultado financiero* y el nivel de ventas, el crecimiento de los ingresos y la cuota de mercado como *resultados operativos*; y como medias subjetivas proponen el logro del objetivo de rentabilidad de la inversión (ROI) como *resultado financiero*, el logro del objetivo de ventas como *resultados operativos*, y el logro del objetivo de beneficios como *resultado general*.

Por otra parte, NARVER y SLATER (1990) confirman que la orientación al mercado es determinante de los resultados financieros de empresas de consumo e industriales. Para este análisis utilizan los siguientes instrumentos subjetivos de medida de los *resultados financieros* (en relación con los principales competidores en el último año): rentabilidad de la inversión (ROI); rentabilidad sobre activos (ROA); y rentabilidad sobre activos netos. Posteriormente, confirman esta relación positiva utilizando como instrumento subjetivo la rentabilidad de la inversión (ROI) (SLATER y NARVER, 2000), o la

rentabilidad sobre activos (ROA), a la que se añaden *resultados operativos* como el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos (SLATER y NARVER, 1994a).

Dentro de la perspectiva cultural de Narver y Slater, en la investigación de GREENLEY (1995a) se pretende determinar diferentes formas de orientación al mercado, si se asocian con distintos aspectos del mercado y si tienen diferentes efectos en los resultados. Para ello propone como medidas subjetivas de los *resultados financieros*, la rentabilidad de la inversión (ROI) y de los *resultados operativos*, el crecimiento de las ventas y el éxito en nuevos productos. Concluye que las mejores cifras en los indicadores rentabilidad de la inversión (ROI) y éxito en nuevos productos las obtienen las empresas con orientación al mercado muy desarrollada, mientras que para el indicador crecimiento de las ventas el grupo con mayor orientación al cliente es el que mejores cifras alcanza. En otro trabajo de GREENLEY (1995b) se trata de aclarar la relación entre la orientación al mercado y los resultados en la cultura empresarial del Reino Unido. Concluye que la orientación al mercado no tiene efectos en ninguno de los indicadores de resultados empresariales utilizados (los mismos que en el trabajo anterior) por lo que, como hicieran DIAMANTOPOULOS y HART (1993), supone que esta relación se verá influida por factores moderadores.

En los trabajos de LLONCH y WALIÑO (1996) y LLONCH y LÓPEZ (1999) se llega a la conclusión de que los efectos de la orientación al mercado sólo se producen en algunas de las medidas subjetivas de los resultados propuestas, y según la dimensión de la orientación al mercado considerada. Como medidas de los *resultados financieros* utilizan la rentabilidad de la inversión (ROI), como medidas de los *resultados operativos* el margen sobre ventas, y el crecimiento de las ventas, y en el caso de LLONCH y LÓPEZ (1999) añaden el éxito con los nuevos productos, y como medida de los *resultados generales* los resultados globales de la empresa. En el estudio de LLONCH y WALIÑO (1996) confirman que la orientación al mercado tiene un efecto positivo en la rentabilidad de la inversión (ROI), el crecimiento de las ventas y los resultados globales de la empresa, pero al analizar el efecto de las dimensiones de la orientación al mercado comprueban que la orientación al cliente sólo influye en el crecimiento de las ventas, la orientación a la competencia en todas las medidas de resultados generales, y la coordinación interfuncional en ninguna de ellas. Por su parte, LLONCH y LÓPEZ (1999) confirman el efecto de la orientación al mercado en la rentabilidad de la inversión (ROI), en el margen sobre ventas, y en los resultados globales de la empresa, no lo confirman para el caso del crecimiento de las ventas y el éxito de los nuevos productos. En los trabajos posteriores de EUSEBIO *et al.* (2004), LLONCH y LÓPEZ (2004) y LLONCH *et al.* (2005) se utilizan básicamente las mismas herramientas de medida de los resultados empresariales mencionadas en los estudios anteriormente descritos, y se confirma el efecto de la orientación al mercado en todas ellas.

En APPIAH-ADU (1997) se confirma la relación entre la orientación al mercado y los tres instrumentos subjetivos propuestos para medir los resultados: los *resultados financieros* mediante la rentabilidad de la inversión (ROI) y los *resultados operativos* mediante el crecimiento de las ventas y el éxito en nuevos productos. En un trabajo posterior utiliza las mismas medidas de los resultados (salvo el éxito en los nuevos productos), sin embargo, no confirma la relación previamente contrastada (APPIAH-ADU, 1998). Por su parte, APPIAH-ADU y RANCHHOD (1998) proponen otros instrumentos subjetivos de medida de los resultados y confirman la relación con todas estas medidas excepto con el éxito de los nuevos productos (como *resultados operativos* utilizan el éxito en nuevos productos y el crecimiento de la cuota de mercado, y como *medida general* los beneficios marginales y el resultado global de la empresa).

En los trabajos de KUMAR *et al.* (1997, 1998) se trata de analizar la relación de la orientación al mercado y los resultados en la industria sanitaria de Estados Unidos, mientras que SUBRAMANIAN y GOPALAKRISHANA (2001)<sup>25</sup> tratan de hacer lo mismo en países en vías de desarrollo (India) adoptando un enfoque multisectorial. En todos los casos se proponen las siguientes medidas subjetivas de los resultados: como *resultados financieros* la rentabilidad del capital; y como *resultados operativos* proponen el crecimiento de los ingresos, el éxito en nuevos productos y servicios, y la habilidad para controlar los gastos operativos. También en los tres casos confirman la relación entre la orientación al mercado y estas medidas de resultados.

En el estudio de CHANG y CHEN (1998) se confirma el efecto de la orientación al mercado en la rentabilidad sobre activos (ROA). Y posteriormente, CHANG *et al.* (1999) concluyen que la relación entre la orientación al mercado y los resultados se produce de forma indirecta, a través de lo que denominan efectividad operativa (calidad del servicio y nivel de servicio general entregado al cliente) y eficiencia en costes (la productividad y las ventas por empleado). Como medida de los resultados proponen un conjunto de instrumentos subjetivos: la rentabilidad sobre activos (ROA) y la rentabilidad general como *resultados financieros*; las ventas totales, el volumen de ventas relativo, y la cuota de mercado relativa como *resultado operativo*; y los beneficios netos y los resultados generales como *media general*.

En el trabajo de MAVONDO (1998) se pretende determinar la relación entre distintas formas de orientación al mercado y los resultados organizacionales. Para ello identifica los siguientes tipos de orientación al mercado: baja orientación al mercado (LMO); orientación a los competidores (COMO); orientación al cliente (CUMO); y alta orientación al mercado (HMO), y propone los siguientes instrumentos objetivos para medir los resultados organizacionales: la rentabilidad sobre activos (ROA) como medida de los *resultados financieros*, y el crecimiento de las ventas, el éxito con los nuevos productos, el cambio en la cuota de mercado y el éxito en la exportación como medida de los *resultados operativos*. Además propone la rentabilidad como un instrumento subjetivo de *media general* de los resultados. A pesar de que confirma la relación positiva con todas estas medidas de resultados, señala que las empresas con baja orientación al mercado (LMO) tienen las características menos deseables y aquellas con alta orientación al mercado (HMO) las más deseables. WONG y MAVONDO (2000) proponen como medidas subjetivas de los resultados los siguientes *indicadores generales*: rentabilidad, crecimiento y objetivos financieros. Realizan el estudio en el sector de la construcción, una industria altamente regulada y con una gran preocupación por el precio, y concluyen que *la influencia de la orientación al mercado es negativa* (aunque no resulta significativa) y que la orientación a la producción es la única variable que tiene una influencia positiva en los resultados empresariales.

En los trabajos de HOOLEY *et al.* (2000b; 2000c; 2003) también se confirma la relación entre la orientación al mercado y todos los indicadores de los resultados que proponen (los *resultados financieros* medidos con la rentabilidad de la inversión (ROI), tanto en términos objetivos como subjetivos, y como instrumentos exclusivamente subjetivos, los *resultados operativos*, medidos con las ventas y la cuota de mercado, y un *resultado general* medido con los beneficios). Y AGARWAL *et al.* (2003) también confirman la relación entre la orientación al mercado y las siguientes medidas objetivas de los resultados: la ratio de ocupación y la cuota de mercado como *resultados operativos*; y los beneficios como *resultado general*.

---

<sup>25</sup> SUBRAMANIAN también participa en los trabajos de KUMAR *et al.* (1997, 1998, 2002).



En los trabajos de BARROSO *et al.* (2003; 2005) se pretende comprobar el efecto directo de la orientación al mercado en los resultados y analizar la influencia combinada de los factores ambientales y de la estrategia como variables moderadoras en esta relación. En este apartado sólo nos referiremos a las conclusiones sobre el efecto directo de la orientación al mercado en los resultados. Agrupan las medidas subjetivas de los resultados en: *eficacia marketing/ventas* (éxito en nuevos productos y retención de clientes); *crecimiento/cuota de mercado* (crecimiento de ventas y cuota de mercado); y *rentabilidad* (rentabilidad de la inversión (ROI) y rentabilidad sobre activos (ROA)). Sólo confirman el efecto de la orientación al mercado en la *rentabilidad* y el *crecimiento/cuota de mercado*.

BRUNING *et al.* (2004) confirman que los resultados empresariales (utiliza una medida genérica que denominan *resultados financieros*) no vienen determinados de forma directa por la orientación al cliente y la orientación a la competencia sino que la gestión del conocimiento es la variable que media en esta relación. En FLAVIÁN *et al.* (2004) y FUSTER (2004) se proponen como *resultados operativos* las ventas y la cuota de mercado, y como *resultado general* la rentabilidad económica, y se confirma el efecto de la orientación al mercado. También IM y WORKMAN (2004) confirman la existencia de una relación directa entre la orientación al mercado y las medidas de resultados. Utilizan un conjunto de medidas subjetivas referidas al éxito de los nuevos productos: como *resultado financiero* proponen la rentabilidad de la inversión (ROI); como *resultados operativos* las ventas y la cuota de mercado; y como resultados generales proponen los beneficios y el grado de consecución de los objetivos.

Dentro de la perspectiva integradora de la visión comportamental y cultural, PELHAM y WILSON (1996) agrupan los instrumentos de medida de los resultados en cuatro indicadores subjetivos: *calidad relativa del producto*; *éxito de nuevos productos* (como media de los indicadores desarrollo de nuevos productos/servicios y desarrollo de mercado); *crecimiento/participación* (como media de la ratio de crecimiento de ventas, el grado de crecimiento de la ocupación y la cuota de mercado); y la *rentabilidad* (como media de los beneficios operativos, la ratio de beneficios de las ventas, el *cash flow*, la rentabilidad de la inversión (ROI) y rentabilidad sobre activos: ROA). Confirman la influencia de la orientación al mercado en todas las medidas excepto en la de crecimiento/participación. En dos estudios posteriores, PELHAM (1997a) y PELHAM (1999), se propone una nueva agrupación de los indicadores subjetivos de los resultados: *efectividad empresarial* (que incluye la calidad relativa de los productos, el éxito en los nuevos productos y la ratio de retención de clientes); *crecimiento/participación* (medido con el nivel de ventas, la ratio de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado relativa), y *rentabilidad* (medida con la recuperación de la equidad, el beneficio marginal y la rentabilidad de la inversión: ROI). PELHAM (1997a) concluye que la relación entre la orientación al mercado y los resultados se produce de forma secuencial, es decir, confirma la relación directa entre la orientación al mercado y la efectividad empresarial, de esta última al crecimiento/participación, y de este a la rentabilidad. Por su parte, PELHAM (1999) añade un indicador objetivo de los resultados: el índice de crecimiento de las ventas, y confirma la relación entre la orientación al mercado y todas las medidas de resultados propuestas. Además, en este trabajo compara la influencia en los resultados de dos variables internas: la orientación al mercado y la estrategia, y concluye que la orientación al mercado tiene una mayor influencia en los resultados que la estrategia genérica utilizada (estrategia de innovación/diferenciación o liderazgo en costes).

Dentro de esta misma perspectiva integradora, en las investigaciones desarrolladas por FARRELL y otros (OCZKOWSKI y FARRELL, 1998; FARRELL, 2000; 2002; FARRELL y OCZKOWSKI, 2002) se utilizan como instrumentos subjetivos para medir los resultados, la rentabilidad de la inversión (ROI) para los *resultados financieros*, el éxito de los nuevos productos y el crecimiento de las ventas para los *resultados operativos*, y como *medida general* los resultados globales. OCZKOWSKI y FARRELL (1998) demuestran que la escala MKTOR es superior a la MARKOR a la hora de explicar los resultados, y posteriormente se demostrará la superioridad de una nueva escala propuesta por FARRELL (2002). Por su parte, FARRELL (2000) confirman la relación entre la orientación al mercado y todas las medidas de resultados propuestas, igual que harán FARRELL y OCZKOWSKI (2002) (excepto para la el éxito de los nuevos productos).

En un primer estudio, GRAY *et al.* (1998) utilizan la rentabilidad de la inversión (ROI) como instrumento objetivo para medir los *resultados financieros*. Posteriormente, GRAY *et al.* (1999) añadirán una nueva medida objetiva de los *resultados generales* (beneficios antes de impuestos), y un conjunto de medias subjetivas (la rentabilidad de la inversión (ROI) para los *resultados financieros*, y cuota de mercado y crecimiento de las ventas para los *resultados operativos*). En todos los casos confirman la relación entre la orientación al mercado y estas medidas de resultados.

En el trabajo de DAWES (2000) se pretende determinar la influencia de los diferentes componentes de la orientación al mercado en los resultados (utiliza la rentabilidad como *resultado general* medido de forma subjetiva) y sólo constata el efecto de la orientación a la competencia.

En los estudios de LANGERAK *et al.* (2000), LANGERAK y HULTINK (2001) y LANGERAK (2003) no se encuentra una relación directa entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, sino que deben existir variables intermedias en esta relación (como veremos en el apartado correspondiente). Como indicadores subjetivos de los resultados empresariales utilizan rentabilidad de la inversión (ROI) para los *resultados financieros* y el crecimiento de las ventas, el éxito en los nuevos productos, la cuota de ventas de los nuevos productos, y la cuota de mercado para los *resultados operativos*. Tampoco confirma esta relación LANGERAK (2001b) a pesar de que simplifica los indicadores subjetivos de los resultados y utiliza una medida genérica que denominan resultado financiero. Por el contrario, LANGERAK (2001a), que utiliza el grupo de indicadores de resultados inicialmente descrito, sí confirma la relación. También MATSUNO *et al.* (2000; 2002) confirman la relación entre la orientación al mercado y distintos indicadores subjetivos de los resultados empresariales. En concreto, MATSUNO *et al.* (2002) sólo utilizan tres indicadores: la rentabilidad de la inversión (ROI) para medir los *resultados financieros*, y la cuota de mercado y las ventas de nuevos productos para medir los *resultados operativos*. Por su parte, MATSUNO *et al.* (2000) añaden a los indicadores anteriores dos nuevas medidas de los *resultados financieros*: rentabilidad sobre activos (ROA) y rentabilidad de las ventas (ROS), una medida a los *resultados operativos*: el crecimiento de las ventas, y una nueva *medida general*: el resultado general. Por último, entre los estudios que utilizan perspectivas y medidas de la orientación al mercado alternativas desatacan el de DESHPANDÉ *et al.* (1993) donde se obtienen resultados contradictorios. Proponen el uso de medidas subjetivas de los *resultados operativos* como el tamaño, la cuota de mercado y el ritmo de crecimiento, y como *medida general* la rentabilidad. Sólo obtienen una relación positiva de la orientación al mercado con estas medidas de resultados si se analiza desde la perspectiva del cliente, pero no si se trata de la autoevaluación de los proveedores.

Tanto en LADO (1996) como en MAYDEU y LADO (1998; 2003) se confirma la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y los indicadores de resultados aunque no utilizan los mismos indicadores. En ambos casos proponen medidas objetivas, pero LADO (1996) mide los *resultados financieros* con la rentabilidad de la inversión (ROI) y la rentabilidad de los capitales propios (ROE), los *resultados operativos* mediante el total de primas adquiridas, y los *resultados generales* con el beneficio neto, mientras que MAYDEU y LADO (1998; 2003) sólo miden los *resultados operativos* (mediante la cuota de mercado y el crecimiento de las primas), y los *resultados generales* (mediante la rentabilidad). Por último, RIVERA (1999) sólo confirma la relación de la orientación al mercado con las medidas de rentabilidad (tanto objetivas como subjetivas), y no con el crecimiento de las ventas.

Como hemos visto, la mayoría de los estudios han contrastado la existencia de una relación positiva, sin embargo, también hay evidencia empírica de la *ausencia de efectos*. Llama la atención el hecho de que muchos de los trabajos en los que se muestra la ausencia de efectos de la orientación al mercado utilizan como medida de los resultados empresariales los resultados operativos, sobre todo los relacionados con el incremento de las ventas: por ejemplo, JAWORSKI y KOHLI (1993) y posteriormente SELNES *et al.* (1996) no encuentran significativa la relación con la cuota de mercado (medida objetiva), y sólo encuentran una relación positiva cuando se utilizan medidas subjetivas (resultado general, compromiso con la organización, y espíritu de equipo); GREENLEY (1995b) concluye que la orientación al mercado no tiene efectos en ninguno de los indicadores de resultados empresariales utilizados (rentabilidad de la inversión (ROI), crecimiento de las ventas, y éxito en nuevos productos); LLONCH y WALIÑO (1996) encuentran una relación positiva con todas las medidas propuestas (rentabilidad de la inversión (ROI), el crecimiento de las ventas y los resultados globales de la empresa) excepto con el margen sobre las ventas; PELHAM y WILSON (1996) muestran una relación no significativa con el indicador denominado crecimiento/participación (sí resulta positiva para la calidad relativa del producto, el éxito de los nuevos productos y la rentabilidad); VARELA *et al.* (1996b) tampoco encuentran una relación positiva entre la orientación al mercado y el crecimiento del volumen de ventas (medido tanto de forma objetiva como subjetiva); BHUIAN (1997) tampoco encuentra relación entre la orientación al mercado y los instrumentos objetivos de medida de los resultados utilizados (rentabilidad sobre activos (ROA), rentabilidad de los capitales propios (ROE), y ventas por empleado); APPIAH-ADU (1998) concluye que la orientación al mercado no tenía un efecto directo ni en el crecimiento de las ventas ni en la rentabilidad de la inversión (ROI), en este caso medidas de forma subjetiva; LANGERAK *et al.* (2000) y LANGERAK y HULTINK (2001) tampoco encuentran una relación directa entre la orientación al mercado y los resultados empresariales por lo que proponen que habrá variables que moderen esta relación (también en LANGERAK, 2001b; 2003).

### 2.3.2. *Consecuencias de la orientación al mercado en las actitudes de los clientes*

Además de las consecuencias de la orientación al mercado en los resultados organizacionales ha de considerarse su incidencia en el comportamiento de los clientes<sup>26</sup>. La *satisfacción del cliente* debe ser otra dimensión a considerar cuando se miden los resultados empresariales. Cada vez más estudios analizan la satisfacción del cliente y su *fidelidad o lealtad*, por considerarlos fundamentales para la

<sup>26</sup> Todas las medidas utilizadas para medir las actitudes de los clientes son subjetivas.

supervivencia a largo plazo de la empresa. Otras variables utilizadas para evaluar el efecto de la orientación al mercado en los clientes son la *retención de clientes*, el *reconocimiento de marca*, la *notoriedad de mercado*, la *reputación*, o la *calidad del producto/servicio*. Destacamos a continuación alguna de las conclusiones más relevantes respecto a las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes en general. Además concluiremos con estudios en los que se analizan los efectos de la orientación al mercado en las *relaciones con el canal de distribución*, como un cliente que debe ser considerado de forma especial.

### Consecuencias en los clientes en general

Desde la perspectiva comportamental de Kohli y Jaworski, HOMBURG y PFLESSER (2000) comprueban que la orientación al mercado tiene diversas influencias en los clientes (satisfacción del cliente, creación de valor para el cliente, retención de los clientes actuales, y atracción de nuevos clientes) y que serán de este modo como se influirá en los resultados financieros. También VORHIES *et al.* (1999) y VORHIES y HARKER (2000) confirman el efecto de la orientación al mercado en la satisfacción de los clientes. En el trabajo de QU y ENNEW (2003) se comprueba la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y varias medidas relacionadas con los efectos en los clientes: la satisfacción del cliente y la retención de clientes. Además, confirman que el efecto en la satisfacción del cliente se fortalece en entornos estables y con baja competitividad.

Por su parte, LAI (2003) confirma que las tres dimensiones de la orientación al mercado (según la escala MARKOR: generación de información, diseminación de información, respuesta) están positivamente relacionadas con las dimensiones de la implementación de la gestión de la calidad, en un estudio multisectorial en Hong Kong. Como en CARUANA *et al.* (2003), donde además se propone que la calidad del servicio mediará en la relación entre la orientación al mercado y los resultados (aunque, como veremos en el apartado correspondiente, no lo confirman). Finalmente KAYNAK y KARA (2004) confirman el efecto de la orientación al mercado en las siguientes medidas relacionadas con los clientes: el nivel de calidad de producto/servicio, la retención de clientes y la reputación.

Atendiendo a la perspectiva cultural de Narver y Slater, en los trabajos de KUMAR *et al.* (1997, 1998) confirman los efectos de la orientación al mercado en el éxito en la retención de pacientes en la industria sanitaria de Estados Unidos, mientras que SUBRAMANIAN y GOPALAKRISHANA (2001)<sup>27</sup> llegan a la misma conclusión para el caso de un país en vías de desarrollo (India), adoptando un enfoque multisectorial.

En el estudio de CHANG y CHEN (1998) se trata de evaluar el efecto de la orientación al mercado en la calidad del servicio. Confirman que la orientación al mercado afecta positivamente a la calidad del servicio, y esta influye positivamente en la rentabilidad sobre activos (ROA). Posteriormente, CHANG *et al.* (1999) proponen la calidad del servicio como una medida de la efectividad operativa (junto con el nivel de servicio general entregado al cliente), y confirman que la orientación al mercado influye positivamente en esa efectividad operativa, que a su vez influirá en los resultados empresariales, lo que confirma su afirmación general de que la relación entre la orientación al mercado y los resultados se produce de forma indirecta.

---

<sup>27</sup> SUBRAMANIAN también participa en los trabajos de KUMAR *et al.* (1997, 1998, 2002).

En el caso de WEBB *et al.* (2000) se analiza la relación entre la orientación al mercado y los resultados medidos mediante la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Confirman esta relación y concluyen que las tres dimensiones de la orientación al mercado (según la escala MKTOR, orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional) tienen un efecto positivo en estas dos medidas, además proponen que estas variables pueden ser las que medien en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, aunque no lo comprueban. HARRIS y OGBONNA (2001) y OGBONNA y HARRIS (2002) confirman las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes, en concreto, mejorando la satisfacción del cliente. Igualmente en AGARWAL *et al.* (2003) se confirma el efecto de la orientación al mercado en la satisfacción del cliente, a lo que se añade su influencia en la calidad del servicio. Lo mismo se concluye en TSAI (2003), donde se comprueba la relación positiva entre la orientación al mercado y la calidad del servicio en el sector sanitario de Taiwán.

Por el contrario, en BRUNING *et al.* (2004) se confirma que los efectos de la orientación al mercado en los clientes (utiliza como medida la lealtad del cliente) no vienen determinados de forma directa sino que la gestión del conocimiento es la variable que media en esta relación. Lo contrario se concluye en FLAVIÁN *et al.* (2004) y FUSTER (2004). Estos proponen como medidas de los resultados de mercado la notoriedad de mercado, la satisfacción de los clientes, y la fidelidad del cliente y confirman el efecto de la orientación al mercado en tales resultados de mercado, y además comprueban que estos resultados de mercado influirán en los resultados empresariales.

Por último, desde una perspectiva integradora, las investigaciones desarrolladas por OCZKOWSKI y FARRELL (1998), FARRELL (2000; 2002), y FARRELL y OCZKOWSKI (2002) utilizan como instrumento subjetivo para medir las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes la retención de clientes, y todos confirman la relación. Por su parte, GRAY *et al.* (1998; 1999) y MATEAR *et al.* (2002)<sup>28</sup> utilizan como medidas de las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes el reconocimiento de marca, la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente y la reputación de la empresa, y también lo confirman. GAINER y PADANYI (2002) confirman que la orientación al mercado mejora el nivel de satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

En general, comprobamos que todos los estudios analizados confirman la influencia positiva de la orientación al mercado en el comportamiento del cliente. En la Tabla 26 recogemos los principales estudios y las medidas utilizadas para analizar el efecto de la orientación al mercado en las actitudes de los clientes en general.

---

<sup>28</sup> GRAY también participa en este trabajo.

Tabla 26.- Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes en general

INSTRUMENTO UTILIZADO	AUTORES	
<b>Calidad del producto/servicio</b>	AGARWAL <i>et al.</i> (2003) CARUANA <i>et al.</i> (2003) CHANG <i>et al.</i> (1999) CHANG y CHEN (1998)	KAYNAK y KARA (2004) LAI (2003) TSAI (2003) WEBB <i>et al.</i> (2000)
<b>Fidelidad o lealtad del cliente</b>	BRUNING <i>et al.</i> (2004) FLAVIÁN <i>et al.</i> (2004) FUSTER (2004)	GRAY <i>et al.</i> (1998; 1999) MATEAR <i>et al.</i> (2002)
<b>Notoriedad de mercado</b>	FLAVIÁN <i>et al.</i> (2004)	FUSTER (2004)
<b>Reconocimiento de marca</b>	GRAY <i>et al.</i> (1998; 1999)	MATEAR <i>et al.</i> (2002)
<b>Reputación</b>	GAINER y PADANYI (2002) GRAY <i>et al.</i> (1998; 1999)	KAYNAK y KARA (2004) MATEAR <i>et al.</i> (2002)
<b>Retención de cliente (éxito en la retención de pacientes/clientes)</b>	FARRELL (2000; 2002) FARRELL y OCZKOWSKI (2002) HOMBURG y PFLESSER (2000) KAYNAK y KARA (2004)	KUMAR <i>et al.</i> (1997, 1998) OCZKOWSKI y FARRELL (1998) QU y ENNEW (2003)
<b>Satisfacción del cliente</b>	AGARWAL <i>et al.</i> (2003) FLAVIÁN <i>et al.</i> (2004) FUSTER (2004) GAINER y PADANYI (2002) GRAY <i>et al.</i> (1998; 1999) HARRIS y OGBONNA (2001) HOMBURG y PFLESSER (2000)	MATEAR <i>et al.</i> (2002) OGBONNA y HARRIS (2002) QU y ENNEW (2003) VORHIES <i>et al.</i> (1999) VORHIES y HARKER (2000) WEBB <i>et al.</i> (2000)

Fuente: Elaboración propia.

### Consecuencias en los distribuidores como clientes especiales

En el trabajo de SIGUAW *et al.* (1998) se trata de determinar si la adopción de comportamientos asociados a la orientación al mercado puede facilitar las relaciones entre los agentes del canal de distribución. Como posibles consecuencias de la orientación al mercado del proveedor proponen utilizar las siguientes medidas: la orientación al mercado del distribuidor; un conjunto de factores relacionados con el distribuidor como su confianza, sus normas de cooperación, y su compromiso; y el

grado de satisfacción del distribuidor con sus resultados. Sin embargo, sólo comprueban la influencia positiva de la orientación al mercado del proveedor en la orientación al mercado del distribuidor y en su compromiso con la relación. Posteriormente, en el trabajo de BAKER *et al.* (1999)<sup>29</sup> también se analizan los efectos de la percepción que el proveedor tiene sobre la orientación al mercado del distribuidor en las relaciones en el canal de distribución. De nuevo proponen como consecuencias de la orientación al mercado del proveedor un conjunto de factores relacionados con el distribuidor (su confianza, sus normas de cooperación, y su compromiso), y el grado de satisfacción del distribuidor con sus resultados. En este caso sí comprueban la relación positiva entre la percepción del proveedor sobre la orientación al mercado del distribuidor y todas las medidas mencionadas.

En la investigación de SANZO *et al.* (2000; 2003a) se desarrolla un modelo en el que analizan el papel de la orientación al mercado como determinante del marketing de relaciones, o de la satisfacción del proveedor (SANZO *et al.*, 2003b). Como medidas de los resultados proponen utilizar la comunicación efectiva entre una empresa y un proveedor (en todos los trabajos), y el compromiso efectivo de la empresa y un proveedor (sólo en SANZO *et al.*, 2000; 2003a). Como conclusiones obtienen la influencia negativa de la orientación al mercado en el compromiso efectivo entre empresa y proveedor (sólo en SANZO *et al.*, 2000; 2003a), mientras que confirman el efecto positivo de la orientación al mercado en la comunicación efectiva entre la empresa y el proveedor (en todos los estudios). Por otra parte, en los trabajos de BIGNÉ y BLESÁ (2001; 2003) y BIGNÉ *et al.* (2004) se analiza la relación entre la orientación al mercado del fabricante y su poder, la cooperación con el distribuidor, la confianza del distribuidor y la satisfacción del distribuidor en la relación. En concreto, BIGNÉ y BLESÁ (2001) proponen analizar los efectos de la orientación al mercado del fabricante en la cooperación y satisfacción del distribuidor, y concluyen que sólo se produce influencia en la cooperación. Posteriormente, BIGNÉ y BLESÁ (2003) proponen analizar los efectos de la orientación al mercado del fabricante en la confianza y satisfacción del distribuidor, y concluyen que en este caso la influencia sí se produce en las dos variables. Finalmente, BIGNÉ *et al.* (2004) proponen utilizar como consecuencias de la orientación al mercado del fabricante, el poder del fabricante (poder de recompensa, coercitivo, de experto y de referente) y la satisfacción del distribuidor, y sólo confirman el efecto positivo de la orientación al mercado del fabricante en su poder de referente, y el efecto negativo en su poder de experto. Por último, en el trabajo de QU y ENNEW (2003) se comprueba la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el poder en el canal de distribución.

En la Tabla 27 encontramos los estudios que abordan las consecuencias de la orientación al mercado en los distribuidores como clientes especiales. Aunque en general se confirma la influencia positiva de la orientación al mercado en todas las variables propuestas para medir el efecto de la orientación al mercado en la actitud de los distribuidores, sin embargo, encontramos algunas excepciones, ya sea por falta de confirmación (SIGUAW *et al.*, 1998; SANZO *et al.*, 2003b; BIGNÉ y BLESÁ, 2001; BIGNÉ *et al.*, 2004), o por contrastar un efecto negativo de la orientación al mercado (SANZO *et al.*, 2003b; BIGNÉ *et al.*, 2004).

---

<sup>29</sup> SIGUAW también participa en este trabajo.

Tabla 27.- Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en los distribuidores como clientes especiales

AUTORES	VARIABLES PROPUESTAS	INFLUENCIA CONFIRMADA
SIGUAW <i>et al.</i> (1998)	<b>Orientación al mercado del distribuidor</b> Confianza Normas de cooperación <b>Compromiso</b> Satisfacción del distribuidor	Orientación al mercado del distribuidor Compromiso
BAKER <i>et al.</i> (1999)	<b>Confianza</b> <b>Normas de cooperación</b> <b>Compromiso</b> <b>Satisfacción del distribuidor</b>	Confirman la influencia en todas las variables
SANZO <i>et al.</i> (2000; 2003a)	<b>Comunicación</b>	Confirman la influencia
SANZO <i>et al.</i> (2003b)	<b>Comunicación (+)</b> Compromiso (-)	Confirman la influencia <b>negativa</b> en el compromiso y <b>positiva</b> en la comunicación
BIGNÉ y BLESÁ (2001)	<b>Cooperación</b> Satisfacción del distribuidor	Confirman la influencia en la cooperación
BIGNÉ y BLESÁ (2003)	<b>Confianza</b> <b>Satisfacción del distribuidor</b>	Confirman la influencia en todas las variables
BIGNÉ <i>et al.</i> (2004)	Poder del fabricante: poder de recompensa, coercitivo, de experto (-) y de <b>referente (+)</b> Satisfacción del distribuidor	Confirman la influencia <b>positiva</b> en el poder de referente y <b>negativa</b> en el poder de experto
QU y ENNEW (2003)	<b>Poder del fabricante</b>	Confirman la influencia

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.3. Consecuencias internas de la orientación al mercado

Además de las consecuencias de la orientación al mercado en los resultados organizacionales y ciertas actitudes y comportamientos de los clientes, ha de considerarse su incidencia en aspectos internos entre los que destacan los efectos *en los empleados* de la empresa, *en su actitud ante la innovación* y *en su orientación estratégica*<sup>30</sup>.

#### Consecuencias de la orientación al mercado en los empleados

Según la investigación de KOHLI y JAWORSKI (1990) se destaca que la orientación al mercado produce en los empleados efectos psicológicos y sociales beneficiosos. En los

<sup>30</sup> Recogeremos los estudios sobre las consecuencias de la orientación al mercado en la estrategia empresarial en el apartado correspondiente al estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.



trabajos de JAWORSKI y KOHLI (1993) y SELNES *et al.* (1996) se proponen dos medidas subjetivas para medir las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados (compromiso con la organización y espíritu de equipo), confirmando la relación positiva de la orientación al mercado. Por su parte, HORNG y CHEN (1998) pretenden determinar los efectos de la orientación al mercado en los empleados de pequeñas empresas de fabricación en Taiwán utilizando el compromiso con la organización y el espíritu de equipo. Confirman el efecto de la orientación al mercado general en estas medidas, pero al analizar el efecto de las dimensiones de la orientación al mercado sólo se confirma la influencia de la dimensión respuesta (no de la generación ni de la diseminación de la información) en ambas medidas. También COWLEY y STANTON (1999) confirman la relación entre la orientación al mercado y el espíritu de equipo, y que es mayor en las pequeñas empresas que en las grandes. Y en LAI (2003) se comprueba la influencia positiva de la orientación al mercado en la motivación de los empleados. Finalmente, KAYNAK y KARA (2004) confirman el efecto de la orientación al mercado en la rotación de los empleados.

Entre los trabajos en los que se evalúa la influencia de la orientación al mercado en los empleados desde la perspectiva cultural de Narver y Slater destacamos el de SIGUAW *et al.* (1994). Estos autores proponen como medida de las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados, la orientación al cliente del personal de ventas, y las actitudes laborales del personal de ventas (conflicto, ambigüedad, satisfacción con el trabajo, y compromiso con la organización). Confirman la existencia de una influencia positiva de la orientación al mercado en la orientación al cliente del personal de ventas, en su satisfacción en el trabajo y en su compromiso con la organización, y una influencia negativa en el conflicto y la ambigüedad. En el estudio de MENGÜC (1996) se repite lo analizado por SIGUAW *et al.* (1994) en una muestra multisectorial de empresas de Turquía. Obtiene las mismas conclusiones, a las que se añade la contrastación de una influencia positiva de la orientación al cliente de los vendedores en la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización, y negativa en el conflicto y en la ambigüedad (mientras que en SIGUAW *et al.* (1994) se concluyó que la orientación al cliente de los vendedores no estaba relacionada con ninguna de las actitudes laborales del personal de ventas). Por último, en el trabajo de AGARWAL *et al.* (2003) se confirma el efecto de la orientación al mercado en la satisfacción del empleado.

En PIERCY *et al.* (2002) se pretende determinar las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados para lo que proponen las siguientes medidas sobre las actitudes laborales: motivación; compromiso; espíritu de equipo y autonomía. Interesa destacar que para medir la orientación al mercado adoptan las escalas MKTOR y MARKOR, y un tercer índice de orientación al mercado que obtienen como media de los dos anteriores, de forma que concluyen que sólo se da una relación positiva entre la orientación al mercado (en todas las escalas) y la motivación, y entre la orientación al mercado medida con la escala MARKOR y el compromiso. Sin embargo, resulta interesante señalar que esta relación es mayor de lo que se esperaba, ya que proponían la ausencia de relación entre la orientación al mercado y las actitudes laborales.

En general los estudios confirman la influencia de la orientación al mercado en las variables que proponen para medir sus efectos en los empleados. Todas las influencias contrastadas son favorables para la situación del empleado, como podemos ver también en la Tabla 28, incluso en el caso de la ambigüedad y el conflicto (SIGUAW *et al.*, 1994; MENGÜC, 1996) que se verán reducidas, lo que en

definitiva supondrá una mejora en las condiciones. Además, algunos autores proponen que la influencia de los empleados es de tal envergadura que debe ser considerada como un antecedente para la implantación de la cultura de orientación al mercado. De hecho hemos visto esta implicación en el apartado correspondiente a los antecedentes de la orientación al mercado.

Tabla 28.- Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados

<b>INSTRUMENTO UTILIZADO</b>	<b>AUTORES</b>	
<b>Ambigüedad</b>	MENGÜC (1996) (-)	SIGUAW <i>et al.</i> (1994) (-)
<b>Autonomía</b>	PIERCY <i>et al.</i> (2002) (variable propuesta, influencia no significativa)	
<b>Compromiso con la organización</b>	HORNG y CHEN (1998) (+) JAWORSKI y KOHLI (1993) (+) MENGÜC (1996) (+)	PIERCY <i>et al.</i> (2002) (+ con la escala MARKOR) SELNES <i>et al.</i> (1996) (+) SIGUAW <i>et al.</i> (1994) (+)
<b>Conflicto</b>	MENGÜC (1996) (-)	SIGUAW <i>et al.</i> (1994) (-)
<b>Espíritu de equipo</b>	COWLEY y STANTON (1999) (+) HORNG y CHEN (1998) (+) JAWORSKI y KOHLI (1993) (+)	PIERCY <i>et al.</i> (2002) (variable propuesta, influencia no significativa) SELNES <i>et al.</i> (1996) (+)
<b>Motivación</b>	LAI (2003) (+)	PIERCY <i>et al.</i> (2002) (+ con todas las escalas de OM)
<b>Orientación al cliente del personal de ventas</b>	SIGUAW <i>et al.</i> (1994) (+)	
<b>Rotación de los empleados</b>	KAYNAK y KARA (2004) (+)	
<b>Satisfacción del empleado</b>	AGARWAL <i>et al.</i> (2003) (+) MENGÜC (1996) (+)	SIGUAW <i>et al.</i> (1994) (+)

Fuente: Elaboración propia.

### Consecuencias de la orientación al mercado en la innovación

A continuación destacamos un conjunto de trabajos en los que se analiza la vinculación entre la orientación al mercado y la innovación, y en los que encontramos una gran unanimidad en la principal conclusión: la orientación al mercado incide de forma directa en la capacidad para innovar. A su vez, la capacidad de innovación tendrá una influencia positiva en los resultados, lo que revisaremos en el apartado correspondiente al estudio de la influencia de las variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Dentro de la perspectiva comportamental de Kohli y Jaworski destacan los estudios de SANTOS *et al.* (2000) y VÁZQUEZ *et al.* (2001) en los que se proponen como instrumentos de medida de los efectos de la orientación al mercado en la innovación, la tasa de innovación, el grado de novedad de las innovaciones comercializadas y la predisposición a innovar, y confirman la influencia de la orientación al mercado en

todas estas medidas. En el trabajo de CALANTONE *et al.* (2003) se comprueba el efecto positivo de la orientación al mercado en la velocidad en el desarrollo de nuevos productos. También FRAMBACH *et al.* (2003) tratan de identificar la influencia de la orientación al mercado en la actividad de desarrollo de nuevos productos. Proponen como medidas de la actividad de desarrollo e introducción de nuevos productos el número de productos actualmente en desarrollo y el número de productos que se han introducido en el año anterior. Confirman el efecto positivo, en estas dos medidas, de la orientación al cliente, mientras que la orientación al competidor influye de forma negativa. En el trabajo de KAYNAK y KARA (2004) se confirma el efecto de la orientación al mercado en la efectividad en el desarrollo de nuevos productos.

Dentro de la perspectiva cultural de Narver y Slater, en el trabajo de HAN *et al.* (1998) se analiza la relación entre la orientación al mercado, la innovación y los resultados empresariales. Proponen dos tipos de innovación organizacional (técnica y administrativa) y sólo confirman la relación positiva de la orientación cliente con ambas modalidades de innovación, mientras que para el resto de dimensiones de la orientación al mercado la relación no es significativa. En LUKAS y FERRELL (2000) también se trata de analizar el efecto de la orientación al mercado en la innovación de productos. Respecto al grado de innovación de productos diferencian entre: extensiones de línea (similares para la organización y nuevos para el mercado); imitaciones de los productos de los competidores (nuevos para la organización y similares para el mercado); y productos nuevos (para la organización y para el mercado). Analizan los efectos de las dimensiones de la orientación al mercado en la innovación de productos y concluyen que: cuanto menor es la orientación al competidor y mayor la coordinación interfuncional se desarrollan más extensiones de línea; cuanto mayor es la orientación al competidor y menor la orientación al cliente y la coordinación interfuncional se desarrollan más imitaciones; y cuanto menor es la orientación al competidor y mayor la orientación al cliente se desarrollan más productos nuevos. Por último, en el trabajo de KAHN (2001) se pretende determinar el efecto de la orientación al mercado en los resultados derivados del desarrollo y la gestión de productos dependiendo del área funcional a la que pertenezca el informador (directivos de marketing, de fabricación, y de investigación y desarrollo). En concreto, confirma la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y las medidas de los resultados derivados del desarrollo y la gestión de productos sólo si lo evalúan los directivos de marketing. También realiza un análisis respecto al efecto de las dimensiones de la orientación al mercado en estas medidas de los resultados, y concluye que la orientación al cliente influye positivamente, la orientación al competidor negativamente, y la coordinación interfuncional no tiene efectos significativos (también cuando los informadores son los directivos de marketing).

Siguiendo una perspectiva integradora de la visión comportamental y cultural, en MATEAR *et al.* (2002) se propone como instrumento de medida de los efectos en la innovación, el éxito en el desarrollo y uso de nuevos servicios, y confirman la influencia de la orientación al mercado en esta medida. Por último, utilizando perspectivas y medidas de la orientación al mercado alternativas, en el trabajo de ATUAHENE-GIMA (1995) se confirma la relación entre la orientación al mercado y las actividades y resultados del desarrollo de nuevos productos. En ATUAHENE-GIMA (1996) también se examina la relación entre la orientación al mercado y las actividades de innovación, así como con el éxito de la innovación en el mercado y en los resultados de la empresa, además trata de determinar si esta relación entre la orientación al mercado y los

resultados varía entre la innovación de productos y de servicios. Concluye que la orientación al mercado contribuye al impacto del proyecto de innovación en los resultados (medido a través de los beneficios para la empresa); mientras que su influencia en el éxito de la innovación en el mercado es menor (medido por las ventas y los beneficios). Sin embargo, no confirma que la orientación al mercado tenga mayor impacto en los resultados de la innovación en los servicios que en los productos. Por otro lado, LADO y MAYDEU (2001) confirman que la orientación al mercado está asociada con el grado de innovación y con los resultados de la innovación en el sector asegurador de la Unión Europea y de Estados Unidos.

En resumen comprobamos que la orientación al mercado incide de forma directa en la capacidad para innovar. En la Tabla 29 recogemos los principales estudios, destacando como excepción el efecto negativo de la orientación al competidor (KAHN, 2001; FRAMBACH *et al.*, 2003), o la ausencia de influencia de la orientación al cliente (HAN *et al.*, 1998) y de la coordinación interfuncional (HAN *et al.*, 1998; KAHN, 2001).

Tabla 29.- Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en la innovación

INSTRUMENTO UTILIZADO	AUTORES	
Actividades y resultados del desarrollo de nuevos productos	ATUAHENE-GIMA (1995) (+)	
Efectividad en el desarrollo de nuevos productos	KAYNAK y KARA (2004) (+)	
Éxito de la innovación en el mercado	ATUAHENE-GIMA (1996) (+)	
Éxito en el desarrollo y uso de nuevos servicios	MATEAR <i>et al.</i> (2002) (+)	
Grado de innovación de productos	SANTOS <i>et al.</i> (2000) (+) VÁZQUEZ <i>et al.</i> (2001) (+)	LADO y MAYDEU (2001) (+)
Impacto del proyecto de innovación en los resultados	ATUAHENE-GIMA (1996) (+)	
Innovación organizacional (técnica y administrativa)	HAN <i>et al.</i> (1998): efecto (+) de la o. al cliente, y <b>sin efecto</b> del resto de dimensiones	
Novedad de las innovaciones comercializadas	SANTOS <i>et al.</i> (2000) (+)	VÁZQUEZ <i>et al.</i> (2001) (+)
Número de productos actualmente en desarrollo y número de productos introducidos en el año anterior	FRAMBACH <i>et al.</i> (2003): efecto (+) de la o. al cliente; y efecto (-) de la o. al competidor	
Predisposición a innovar	SANTOS <i>et al.</i> (2000) (+)	VÁZQUEZ <i>et al.</i> (2001) (+)
Resultados de la innovación	LADO y MAYDEU (2001) (+)	
Resultados derivados del desarrollo y la gestión de productos	KAHN (2001): efecto (+) de la OM global; efecto (+) de la o. al cliente; efecto (-) de la o. al competidor; y <b>sin efecto</b> de la coordinación interfuncional, si evalúan los directivos de marketing)	
Velocidad en el desarrollo de nuevos productos	CALANTONE <i>et al.</i> (2003) (+)	

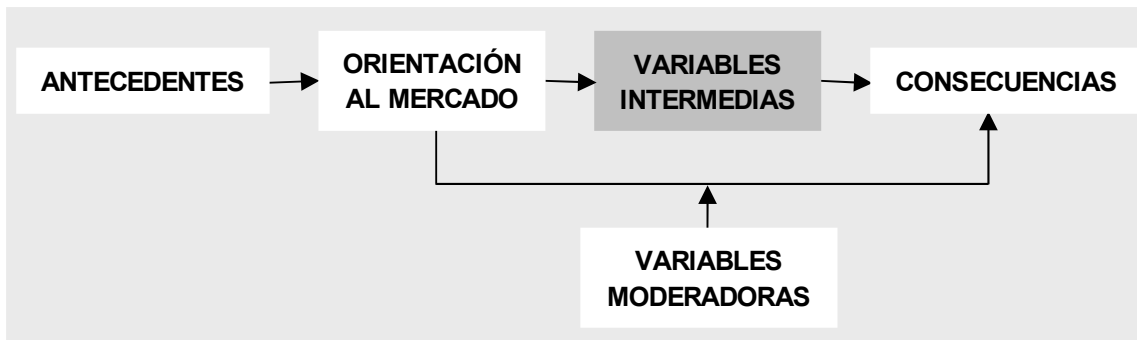
Fuente: Elaboración propia.

## 2.4. Variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias

La relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales es la más analizada, pero también es frecuente el estudio de variables intermedias que participan en esta relación. Cuando KIRCA *et al.* (2005) se refieren a estas variables intermedias diferencian entre las *relacionados con los clientes* (donde incluyen la lealtad de los clientes, su satisfacción, y la percepción sobre la calidad de los productos/servicios) y las *relacionadas con la innovación*. Su propuesta inicial era que la lealtad de los clientes, su satisfacción, la calidad percibida y la innovación eran variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados

organizacionales; sin embargo, revisan el modelo y concluyen que la orientación al mercado mantiene una relación directa con los resultados empresariales, y una relación indirecta a través de su influencia en el grado de innovación de la empresa, lo que afectará a la fidelidad y la calidad percibida, lo que a su vez influirá en los resultados empresariales. A estas variables relacionadas con los clientes y con la innovación tenemos que añadir otras *variables vinculadas con la estrategia de la empresa*<sup>31</sup>, como se destaca en alguno de los trabajos analizados.

Figura 14.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado: Variables intermedias



En la revisión de los trabajos en los que se utilizan *variables intermedias relacionadas con los clientes*, dentro de la perspectiva comportamental de Kohli y Jaworski, encontramos el estudio de CARUANA *et al.* (2003) donde se propone la calidad del servicio como variable intermedia en la relación pero no lo confirman.

Desde de la perspectiva cultural de Narver y Slater, destacamos el estudio de CHANG y CHEN (1998) en el que también se incluye la calidad del servicio como variable intermedia, y donde si se confirma su influencia, de forma que la orientación al mercado afecta a la calidad del servicio, y esta en la rentabilidad sobre activos (ROA). Posteriormente, CHANG *et al.* (1999) proponen como variables intermedias la efectividad operativa (calidad del servicio y nivel de servicio general entregado al cliente), y la eficiencia en costes (la productividad y las ventas por empleado), y confirman que la relación entre la orientación al mercado y los resultados se produce de forma indirecta, a través de estas variables. Dentro de la perspectiva integradora de la visión comportamental y cultural, recogemos el trabajo de LANGERAK (2001b) donde se analizan los efectos de la orientación al mercado en el comportamiento del personal de ventas y del personal de compras, el efecto de estos comportamientos en las relaciones entre comprador y vendedor, y las consecuencias para el fabricante. Concluye que no existe una relación directa entre la autoevaluación sobre la orientación al mercado del fabricante (hacia el proveedor y hacia el cliente) y su autoevaluación sobre sus resultados empresariales, sino que propone que esta relación se producirá a través de las variables intermedias. Como variables intermedias utiliza la orientación al cliente del personal de ventas y orientación al proveedor del personal de compras, la confianza, la cooperación, y la satisfacción con la relación, y confirma que existe una relación secuencial: la autoevaluación sobre la orientación al mercado del fabricante (hacia el proveedor y hacia el cliente) afecta positivamente a la orientación al cliente del personal de ventas y a la orientación al proveedor del personal de compras, estas orientaciones influyen en la confianza, la

<sup>31</sup> Recogeremos estudios que consideran la estrategia empresarial como variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados en el apartado correspondiente al estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

cooperación y la satisfacción en la relación, y estas variables permiten mejorar los resultados empresariales.

Por último, entre los estudios que utilizan perspectivas y medidas de la orientación al mercado alternativas, MAYDEU y LADO (1998; 2003) también proponen variables intermedias relacionadas con los clientes (la fidelidad del cliente) aunque no confirman su influencia.

Respecto a los trabajos que utilizan *variables intermedias relacionadas con la innovación* comenzamos con el trabajo de BAKER y SINKULA (1999a) enmarcado en la perspectiva comportamental de Kohli y Jaworski. Pretenden analizar la relación entre la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, la innovación y los resultados empresariales. Confirman que la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje influyen en la innovación de producto, y que mientras que la orientación al aprendizaje sí ejerce una influencia directa en los resultados empresariales, la influencia de la orientación al mercado sólo se producirá a través de la innovación, y no tendrá un efecto directo en los resultados empresariales. También VÁZQUEZ *et al.* (2001) obtienen que la orientación al mercado tendrá un efecto positivo en los resultados empresariales, aunque este efecto se producirá de forma indirecta a través de su influencia en la innovación. SANDVIK y SANDVIK (2003) se centran en el grado de novedad de los productos (nuevos para el mercado o nuevos para la empresa) como nexo de unión entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, pero además proponen otras variables intermedias: el precio primado; la capacidad utilizada; y el crecimiento de las ventas. Confirman que los efectos se producen de forma secuencial: la orientación al mercado influye en las dos medidas del grado de novedad de los productos (nuevos para el mercado y nuevos para la empresa); los productos nuevos para el mercado tiene un efecto positivo en el precio primado, en la capacidad utilizada, y en el crecimiento de las ventas; y la capacidad utilizada y el crecimiento de las ventas tienen un efecto positivo en la rentabilidad.

Dentro de la perspectiva cultural de Narver y Slater, en el trabajo de HAN *et al.* (1998) se analiza la relación entre la orientación al mercado, la innovación y los resultados empresariales. Concluyen que la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales no se produce de forma directa sino que se produce a través de dos tipos de innovaciones: técnicas y administrativas. AGARWAL *et al.* (2003) también confirman que la orientación al mercado tiene un efecto inmediato en el estímulo de la innovación, lo que provoca un efecto positivo en los resultados subjetivos, y estos últimos en los resultados objetivos. Por su parte, BRUNING *et al.* (2004) proponen utilizar la gestión del conocimiento (creación/adquisición de conocimiento, el reparto del conocimiento, y la aplicación del conocimiento) y la lealtad del cliente como variables intermedias. Concluyen que se produce una relación secuencial ya que la gestión del conocimiento es una variable intermedia en la relación entre la orientación al cliente y la orientación a la competencia, y los resultados empresariales, y la lealtad del cliente mediará en la relación entre la gestión del conocimiento y los resultados. Finalmente, IM y WORKMAN (2004) examinan dos aspectos: el papel de los nuevos productos; y la creatividad de los programas de marketing. En concreto, tratan de analizar la influencia del grado de novedad y la importancia de estas variables como nexos de unión en la relación entre la orientación al mercado y el éxito de los nuevos productos. Desarrollan un estudio de las dimensiones de la orientación al mercado y concluyen que la orientación al cliente influye de forma positiva en el grado de importancia de los nuevos productos y de los programas de marketing, mientras que tiene un efecto negativo en el grado de novedad de los nuevos productos; la orientación a la

competencia tiene un efecto positivo en el grado de novedad (y no en la importancia) de los nuevos productos y de los programas de marketing; y la coordinación interfuncional tiene un efecto positivo en el grado de importancia (y no en la novedad) de los nuevos productos y de los programas de marketing. Confirman la existencia de una relación directa entre la orientación al mercado y las medidas de resultados, aunque esta relación se incrementará cuando se incluye el efecto de estas variables intermedias.

Dentro de la perspectiva integradora de la visión comportamental y cultural, LANGERAK *et al.* (2000) y LANGERAK y HULTINK (2001) también afirman que no se produce una relación directa entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, sino que se producirá a través de dos variables relacionadas con la innovación: habilidades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y los resultados de las actividades de desarrollo de los nuevos productos. Proponen una relación secuencial ya que concluyen que la orientación al mercado sólo influirá en las habilidades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos, y que será esta variable la que influya en los resultados de las actividades de desarrollo de nuevos productos, y estos últimos en los resultados empresariales. En el estudio de MATEAR *et al.* (2002) se analizan los mecanismos por los que la orientación al mercado afecta a los resultados empresariales, de forma que proponen dos relaciones alternativas: la innovación como variable de unión en la relación entre la orientación al mercado y los resultados; o la orientación al mercado como variable de unión en la relación entre la innovación y los resultados. Sólo confirman el efecto de la innovación como nexo de unión entre la orientación al mercado y los resultados empresariales.

Por último, entre los estudios que utilizan perspectivas y medidas de la orientación al mercado alternativas, MAYDEU y LADO (1998; 2003) proponen como variables intermedias relacionadas con la innovación el grado de innovación y los resultados de la innovación, y confirman su efecto como variables que conectan la orientación al mercado con los resultados empresariales.

En resumen comprobamos que los estudios confirman la intervención de las variables intermedias propuestas (en la Tabla 30 las recogemos de forma resumida). En el caso de las variables relacionadas con la innovación las conclusiones son unánimes, mientras que en las relacionadas con los clientes encontramos alguna excepción derivada de la falta de confirmación de su influencia: la calidad del servicio (CARUANA *et al.* (2003); y la fidelidad del cliente (MAYDEU y LADO, 1998; 2003). Finalmente, recordemos que el efecto de las variables intermedias relacionadas con la estrategia puede verse en el apartado correspondiente al estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.



Tabla 30.- Instrumentos propuestos para medir las variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias

INSTRUMENTO UTILIZADO		AUTORES	
Relacionado con los clientes	Calidad del servicio	CARUANA <i>et al.</i> (2003) <b>(no lo confirman)</b> CHANG y CHEN (1998) CHANG <i>et al.</i> (1999)	
	Fidelidad del cliente	MAYDEU y LADO (1998; 2003) <b>(no lo confirman)</b>	
	Confianza, cooperación y satisfacción en la relación	LANGERAK (2001b)	
Relacionado con la innovación	Innovación	BAKER y SINKULA (1999a) VÁZQUEZ <i>et al.</i> (2001) MATEAR <i>et al.</i> (2002)	MAYDEU y LADO (1998; 2003) HAN <i>et al.</i> (1998)
	Grado de novedad de los productos	SANDVIK y SANDVIK (2003)	
	Gestión del conocimiento	BRUNING <i>et al.</i> (2004)	
	Papel de los nuevos productos y creatividad de los programas de marketing	IM y WORKMAN (2004)	
	Habilidades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y resultados de estas actividades	LANGERAK <i>et al.</i> (2000) LANGERAK y HULTINK (2001)	
<b>Relacionado con la estrategia<sup>32</sup></b>			

Fuente: Elaboración propia.

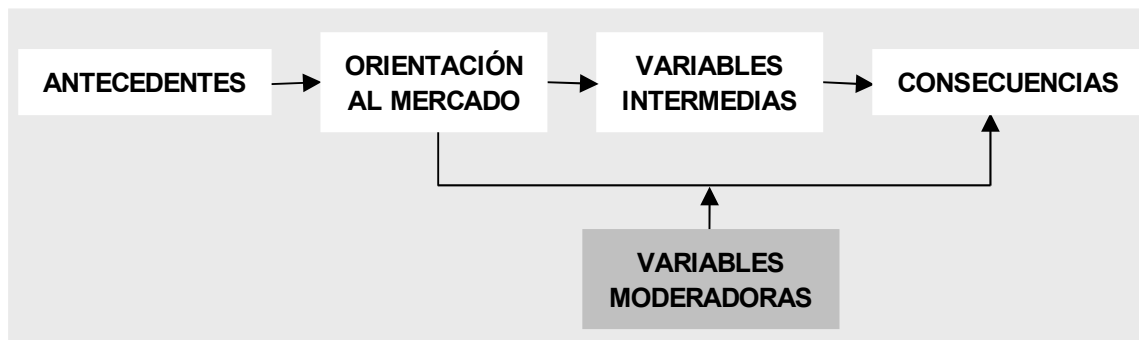
## 2.5. Variables moderadoras de la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias

Entre las variables que se han propuesto como moderadoras de la relación entre la orientación al mercado y los resultados destacan la turbulencia del entorno (de mercado y tecnológica). Además se ha propuesto la utilización de otras características de la empresa y de los mercados como el tamaño de la empresa, su antigüedad, el sector de actividad, el tipo de consumidores finales, la distribución geográfica de sus mercados y la participación de capital extranjero. En general, hemos tratado este último grupo de variables entre los antecedentes de la orientación al mercado ya que

<sup>32</sup> Recogeremos estudios que consideran la estrategia empresarial como variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados en el apartado correspondiente al estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

su participación ha sido más como determinante de la orientación al mercado que como moderador de la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Como casos excepcionales mencionamos el trabajo de COWLEY y STANTON (1999) en el que analizan el efecto del tamaño empresarial en el grado de orientación al mercado y en su efecto en los resultados empresariales, y concluyen que no tiene influencia, es decir que la orientación al mercado es beneficiosa independientemente del tamaño de la empresa. Recogemos también como caso excepcional el estudio de AVLONITIS y GOUNARIS (1997) en el que se analiza el efecto moderador en la relación entre la orientación al mercado y los resultados dependiendo del tipo de consumidores al que se dirige la empresa, y confirman que la orientación al mercado en empresas industriales tiene un mayor efecto en los resultados que en el caso de empresas de consumo.

Figura 15.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado: Variables moderadoras



Como hemos señalado, el primer grupo de variables propuestas por la investigación como moderadoras son las relacionadas con la turbulencia del entorno, donde destaca el estudio de KOHLI y JAWORSKI (1990). Las variables que proponen son la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva y la situación general de la economía.

Respecto a la *turbulencia del mercado* (cambios en la composición y en las preferencias de los consumidores), consideran que si una organización cuenta con un conjunto concreto de clientes con preferencias estables (escasa turbulencia), la orientación al mercado tendrá poco efecto en los resultados porque no será necesario ningún ajuste de las actividades de marketing para satisfacer las necesidades de los clientes, por el contrario, si el conjunto de clientes y sus preferencias no son tan estables, es posible que con el paso del tiempo se produzca un desajuste entre la oferta de la empresa y las necesidades de los clientes, lo que sugiere que la relación entre la orientación al mercado y los resultados será mayor.

En el caso de la *turbulencia tecnológica*, KOHLI y JAWORSKI (1990) señalan que para las empresas que operan en entornos caracterizados por un rápido cambio en la tecnología (donde el desarrollo tecnológico ofrece diferentes oportunidades competitivas) la orientación al mercado puede no ser tan importante para conseguir mejores resultados que en industrias en las que existe cierta estabilidad tecnológica.

Respecto a la *intensidad competitiva*, KOHLI y JAWORSKI (1990) señalan que en una industria con alta intensidad competitiva existirán múltiples posibilidades de elección por parte de los clientes por lo que la organización debe estar atenta y responder a los cambios en las necesidades y preferencias de los clientes para asegurarse de ser elegidos entre todos los competidores. Esto les lleva a concluir que los beneficios que

reporta la orientación al mercado serán mayores en organizaciones que operen en industrias altamente competitivas.

Respecto a la *situación de la economía*, KOHLI y JAWORSKI (1990) señalan que en una economía fuerte, caracterizada por altos niveles de demanda, las organizaciones pueden seguir adelante con un nivel mínimo de orientación al mercado. Por el contrario, en una economía débil los clientes serán más conscientes del valor y las organizaciones deberán responder ofreciendo productos que sean considerados de alto valor en relación con su precio. Esto les lleva a decir que la relación entre la orientación al mercado y los resultados se fortalece a medida que la economía general empeora.

Por tanto, KOHLI y JAWORSKI (1990) proponen a nivel teórico que si la demanda del mercado es fuerte una empresa puede ir bien sin tener orientación al mercado, la turbulencia del mercado y la turbulencia competitiva pueden fortalecer la relación entre la orientación al mercado y los resultados, y la turbulencia tecnológica puede debilitarla. Sin embargo, en el trabajo empírico de JAWORSKI y KOHLI (1993) se señala que la relación entre la orientación al mercado y los resultados es fuerte cualquiera que sea el grado de turbulencia del mercado, de turbulencia tecnológica y de intensidad competitiva.

Por su parte, NARVER y SLATER (1990) consideran que los resultados empresariales no sólo dependen de la orientación al mercado sino que también el entorno influye en los resultados. Agrupan estas variables en dos categorías (ver Figura 4, p.45): una referida al *ámbito de la empresa* (el tamaño de la empresa y los costes de operaciones), y otra referida al *ámbito del mercado* (poder del comprador, poder del proveedor, concentración de los vendedores, barreras a la entrada, crecimiento del mercado, y el grado de cambio tecnológico). Como vemos, este conjunto de variables no son consideradas como moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, sino como variables independientes que, junto a la orientación al mercado, influyen en los resultados empresariales (variable dependiente).

Será en un estudio posterior cuando se refieran a las variables situacionales como moderadoras (SLATER y NARVER, 1994a). En este estudio distingue dos tipos de moderadores: (1) los moderadores que se refieren al aspecto en el que se centra la orientación al mercado y su posterior efecto en los resultados; y (2) los moderadores que influyen en la intensidad en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Respecto al primer tipo de moderadores que denominan *moderadores del énfasis relativo de la orientación al mercado* tratan de determinar si hay una orientación (al consumidor o a la competencia) que sea más adecuada en un entorno determinado, con el objetivo de alcanzar unos mejores resultados. Las variables del entorno consideradas son el crecimiento del mercado, el poder del comprador, la concentración de competidores, y la hostilidad competitiva. Proponen que cuanto mayor sea el crecimiento del mercado y la hostilidad competitiva, y menor sea el poder del comprador y la concentración de los competidores, mayor será la influencia de la orientación al cliente en los resultados (y lo contrario respecto a la influencia de la orientación al competidor en los resultados). Sin embargo, la contrastación de estos efectos es muy limitada ya que sólo confirman que la orientación al cliente es más importante para alcanzar mejores resultados en mercados con alto poder del comprador (lo contrario de su propuesta).

Para el segundo grupo de moderadores que denominan *moderadores de la intensidad en la relación entre la orientación al mercado y los resultados* utilizan cuatro variables: turbulencia del mercado; turbulencia tecnológica; hostilidad competitiva; y crecimiento del mercado, y se basa en las mismas premisas que KOHLI y JAWORSKI (1990) y JAWORSKI y KOHLI (1993); es decir, se las considera un conjunto de variables del entorno que pueden fortalecer o debilitar la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Además, siguiendo el modelo de KOHLI y JAWORSKI (1990), SLATER y NARVER (1994a) proponen que la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva fortalecen la relación entre la orientación al mercado y los resultados, mientras que la turbulencia tecnológica y el crecimiento del mercado la debilitan. Sin embargo, sólo dan un apoyo limitado a las relaciones propuestas, ya que concluyen que la turbulencia en el mercado debilita la relación con la rentabilidad sobre activos (ROA) (lo contrario de lo propuesto), la turbulencia tecnológica debilita la relación con el éxito en el desarrollo de nuevos productos, y el crecimiento del mercado debilita la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa medidos a través del crecimiento de las ventas. Con lo que se oponen a la afirmación de que la empresa deba ajustar su nivel de orientación al mercado a las condiciones del entorno. Por el contrario opinan que la orientación al mercado nunca será negativa a pesar de las condiciones del entorno en el que opere la empresa. Además, SLATER y NARVER (1994a) afirman que los efectos positivos de la orientación al mercado han de verse a largo plazo, mientras que las condiciones del entorno suelen ser transitorias. Por tanto, el que una empresa está orientada al mercado va a ser positivo independientemente de los efectos a corto plazo de los moderadores del entorno.

En KIRCA *et al.* (2005) se recogen como *moderadores de la intensidad* en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales: la turbulencia del mercado/entorno; la turbulencia tecnológica; y la intensidad competitiva. Según la revisión de la literatura esperan que la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva intensifiquen la relación entre la orientación al mercado y los resultados porque responder al mercado (o ser sensible al mercado) es más importante cuando la organización se enfrenta con un grupo heterogéneo de clientes y con unos competidores agresivos (JAWORSKI y KOHLI, 1993). Mientras que, por el contrario, la turbulencia tecnológica reducirá el efecto de la orientación al mercado en los resultados debido a que cuando la tecnología cambia rápidamente, la innovación basada en la investigación y el desarrollo es más importante para los resultados empresariales que la innovación centrada en los clientes, que es la que resulta de la orientación al mercado (GREWAL y TANSUHAJ, 2001; KOHLI y JAWORSKI, 1990). Sin embargo, no encuentran evidencia suficiente para concluir que estas variables ejerzan un efecto moderador en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales.

Para la revisión de los trabajos en los que se analizan los efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, diferenciamos entre los *moderadores externos* donde incluimos los ya mencionados: turbulencia del mercado; turbulencia tecnológica; intensidad competitiva; o situación general de la economía, y los *moderadores internos* entre los que revisaremos el efecto de la estrategia empresarial<sup>33</sup>, de la orientación al aprendizaje o de la actividad emprendedora como variables moderadoras.

---

<sup>33</sup> Recogeremos estudios que consideran la estrategia empresarial como variable moderadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados en el apartado correspondiente al estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

### **2.5.1. Moderadores externos**

Comenzaremos analizando los moderadores externos, diferenciando entre estudios en los que se ha encontrado un *efecto potenciador de la relación*, los que muestran que *la relación se ve debilitada* por la presencia de estos factores moderadores, y aquellos en los que se concluye que *los efectos no son significativos*. En la Tabla 31 recogemos los estudios revisados.

Tabla 31.- Estudios sobre las variables moderadoras externas que intervienen en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales

VARIABLE MODERADORA	Que fortalece la relación	Que debilita la relación	Sin efectos en la relación
<b>Turbulencia del mercado</b>	<p>BARROSO <i>et al.</i> (2003; 2005)</p> <p>BIGNÉ <i>et al.</i> (2005)</p> <p>CADOGAN <i>et al.</i> (2000; 2002a)</p> <p>DIAMANTOPOULOS y HART (1993)</p> <p>HAN <i>et al.</i> (1998) (con la innovación organizacional: técnica y administrativa)</p> <p>HARRIS (2001)</p> <p>KUMAR <i>et al.</i> (1998)</p> <p>PULENDRAN <i>et al.</i> (2000)</p>	<p>APPIAH-ADU (1997) (con la rentabilidad de la inversión, ROI)</p> <p>APPIAH-ADU (1998) (con la rentabilidad de la inversión, ROI)</p> <p>CADOGAN <i>et al.</i> (2000; 2002a)</p> <p>GREENLEY (1995b) (con la rentabilidad de la inversión, ROI)</p> <p>GREWAL y TANSUHAJ (2001) (incertidumbre de la demanda)</p> <p>SLATER y NARVER (1994a) (con la rentabilidad sobre activos, ROA)</p>	<p>CADOGAN <i>et al.</i> (2002b)</p> <p>GRAY <i>et al.</i> (1999)</p> <p>JAWORSKI y KOHLI (1993)</p> <p>NGANSATHIL (2001)</p> <p>PELHAM (1997b)</p> <p>QU y ENNEW (2003)</p> <p>ROSE y SHOHAM (2002)</p> <p>SUBRAMANIAN y GOPALAKRISHANA (2001)</p> <p>TAY y MORGAN (2002)</p> <p>VÁZQUEZ <i>et al.</i> (1999) y ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2000)</p>
<b>Turbulencia tecnológica</b>	<p>BARROSO <i>et al.</i> (2003; 2005) (con la rentabilidad)</p> <p>BIGNÉ <i>et al.</i> (2005)</p> <p>HAN <i>et al.</i> (1998) (con la innovación organizacional: técnica y administrativa)</p> <p>ROSE y SHOHAM (2002)</p>	<p>GREENLEY (1995b) (con el éxito en el desarrollo de nuevos productos)</p> <p>GREWAL y TANSUHAJ (2001)</p> <p>SLATER y NARVER (1994a) (con el éxito en el desarrollo de nuevos productos)</p>	<p>APPIAH-ADU (1997)</p> <p>BARROSO <i>et al.</i> (2003; 2005) (con crecimiento/cuota de mercado)</p> <p>BHUIAN (1998)</p> <p>CADOGAN <i>et al.</i> (2003)</p> <p>GRAY <i>et al.</i> (1999)</p> <p>HARRIS (2001)</p> <p>JAWORSKI y KOHLI (1993)</p> <p>NGANSATHIL (2001)</p> <p>PELHAM (1997b)</p> <p>PULENDRAN <i>et al.</i> (2000)</p> <p>VÁZQUEZ <i>et al.</i> (1999) y ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2000)</p>

Tabla 31.- Estudios sobre las variables moderadoras externas que intervienen en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales

VARIABLE MODERADORA	Que fortalece la relación	Que debilita la relación	Sin efectos en la relación
<b>Intensidad competitiva</b>	<p>APPIAH-ADU (1997) (con el éxito de nuevos productos)</p> <p>APPIAH-ADU (1998) (con el crecimiento de las ventas)</p> <p>ATUAHENE-GIMA (1995)</p> <p>BHUIAN (1998)</p> <p>BIGNÉ <i>et al.</i> (2005)</p> <p>DIAMANTOPOULOS y HART (1993)</p> <p>GRAY <i>et al.</i> (1999) (con los beneficios antes de impuestos)</p> <p>GREWAL y TANSUHAJ (2001)</p> <p>HARRIS (2001)</p> <p>KUMAR <i>et al.</i> (1998)</p> <p>NGANSATHIL (2001)</p>	<p>BARROSO <i>et al.</i> (2003; 2005) (con la rentabilidad)</p>	<p>BARROSO <i>et al.</i> (2003; 2005) (con crecimiento/cuota de mercado)</p> <p>CADOGAN <i>et al.</i> (2003)</p> <p>GREENLEY (1995b)</p> <p>JAWORSKI y KOHLI (1993)</p> <p>KWON y HU (2000)</p> <p>PELHAM (1997b)</p> <p>PULENDRAN <i>et al.</i> (2000)</p> <p>QU y ENNEW (2003)</p> <p>ROSE y SHOHAM (2002)</p> <p>SLATER y NARVER (1994a)</p> <p>SUBRAMANIAN y GOPALAKRISHANA (2001)</p> <p>TAY y MORGAN (2002)</p> <p>VÁZQUEZ <i>et al.</i> (1999) y ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2000)</p>
<b>Situación general de la economía</b> <b>Crecimiento del mercado</b>	<p>APPIAH-ADU (1997) (con el crecimiento de las ventas)</p> <p>GRAY <i>et al.</i> (1999) (en el reconocimiento de marca) cuando el crecimiento del mercado se sitúa entre 1,4 y 5</p>	<p>DIAMANTOPOULOS y HART (1993)</p> <p>GRAY <i>et al.</i> (1999) (en el reconocimiento de marca) cuando el crecimiento del mercado es inferior a 1,4</p> <p>BARROSO <i>et al.</i> (2003; 2005)</p> <p>SLATER y NARVER (1994a) (con el crecimiento de las ventas)</p>	<p>APPIAH-ADU (1998)</p> <p>KWON y HU (2000)</p>
<b>Poder del comprador</b>	<p>GRAY <i>et al.</i> (1999) (en la rentabilidad de la inversión, ROI) cuando el poder del comprador es inferior a 4,6</p> <p>GREENLEY (1995b) (con el crecimiento de las ventas)</p>	<p>GRAY <i>et al.</i> (1999) (en la rentabilidad de la inversión, ROI) cuando el poder del comprador se sitúa entre 4,6 y 5</p> <p>KUMAR <i>et al.</i> (1998)</p>	<p>NGANSATHIL (2001)</p> <p>SUBRAMANIAN y GOPALAKRISHANA (2001)</p>
<b>Barreras de entrada</b>	<p>GRAY <i>et al.</i> (1999) (con el crecimiento de las ventas)</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Entre los estudios que muestran las *variables moderadoras que fortalecen* la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales destacamos el de

DIAMANTOPOULOS y HART (1993) incluido en la perspectiva comportamental de Kohli y Jaworski. Manifestaron la existencia de una débil asociación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales por lo que argumentan que esta relación se verá influida por factores moderadores, en concreto, confirman que la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva fortalecen esta relación. BHUIAN (1998) también confirma el efecto potenciador de la intensidad competitiva en una muestra de empresas industriales de Arabia Saudita. En el trabajo de PULENDRAN *et al.* (2000) se confirma la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, y que la turbulencia del mercado refuerza la relación. Un caso especial lo representa el trabajo de GREWAL y TANSUHAJ (2001) en el que concluyen que existe una influencia negativa de la orientación al mercado en los resultados empresariales después de una crisis, y que esta influencia negativa se fortalece a medida que se incrementa la intensidad competitiva. Por tanto, y puesto que se refuerza la relación previamente existente, la consideramos una variable moderadora que fortalece la relación entre la orientación al mercado y los resultados (aunque en este caso la relación sea negativa). ROSE y SHOHAM (2002) determinan los efectos de la orientación al mercado en los resultados de la exportación, y confirman que esta relación se refuerza con la turbulencia tecnológica.

Por otro lado, dentro de la perspectiva cultural de Narver y Slater, GREENLEY (1995b) pretende determinar la relación entre la orientación al mercado y los resultados en la cultura empresarial del Reino Unido y concluyen que el poder del comprador fortalece la influencia de la orientación al mercado en el crecimiento de las ventas. APPIAH-ADU (1998) llega a la misma conclusión respecto al efecto favorecedor de la intensidad competitiva en la relación entre la orientación al mercado y el crecimiento de las ventas, mientras que el efecto del crecimiento del mercado no resulta significativo (este estudio se desarrolla Ghana, con una economía en proceso de transformación). En el estudio de HAN *et al.* (1998) se analiza la relación entre la orientación al mercado, la innovación y los resultados empresariales. Como variables moderadoras proponen la turbulencia de mercado y la turbulencia tecnológica, y confirman que: en entornos de alta turbulencia de mercado sólo se fortalece la relación entre la orientación al competidor y la innovación administrativa, y entre la coordinación interfuncional y los dos tipos de innovación organizacional (técnica y administrativa); y en entornos con alta turbulencia tecnológica se fortalece la relación entre las tres dimensiones de la orientación al mercado y los dos tipos de innovación organizacional (técnica y administrativa). KUMAR *et al.* (1998) encuentran que en general la hostilidad competitiva y la turbulencia del mercado influyen positivamente en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Por otra parte, HARRIS (2001) concluye que la orientación al mercado no está directamente relacionada con los resultados, sino que deben existir variables del entorno que moderen esta relación. En concreto, concluye que la orientación al mercado influye positivamente en los resultados cuando se incrementa la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva. También NGANSATHIL (2001) propone como variables moderadoras la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva, y el poder del comprador, sin embargo, sólo confirma que la intensidad competitiva refuerza la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, pero sólo en los mercados domésticos. En el trabajo de BARROSO *et al.* (2003; 2005) se comprueba el efecto directo de la orientación al mercado en dos de las medidas de resultados propuestas (rentabilidad y crecimiento/cuota de mercado), analizando la influencia combinada de los factores ambientales y de la estrategia como variables moderadoras en esta relación. Para el caso de los factores ambientales proponen que la turbulencia del mercado, la



intensidad competitiva, la turbulencia tecnológica, y la concentración de la industria fomentarán la relación, mientras que el crecimiento del mercado la debilitará. Confirman que la turbulencia del mercado refuerza la relación de la orientación al mercado con ambas medidas de los resultados, mientras que la turbulencia tecnológica sólo refuerza la relación con la medida de rentabilidad (para la medida del crecimiento/cuota de mercado la influencia de la turbulencia tecnológica no es significativa). Finalmente, BIGNÉ *et al.* (2005) comprueban que las principales variables moderadoras son la intensidad competitiva, y la turbulencia del mercado (medida a través de la fragmentación del mercado y los cambios en los gustos de los consumidores), mientras que la turbulencia tecnológica tiene un efecto fortalecedor menos intenso.

Desde una perspectiva integradora, CADOGAN *et al.* (2000; 2002a) confirman que la turbulencia del mercado refuerza la relación entre la orientación al mercado y resultados empresariales medidos a través de los beneficios, para las empresas de servicios. También en el trabajo de APPIAH-ADU (1997) se confirma el efecto potenciador de la intensidad competitiva y del crecimiento del mercado en la relación entre la orientación al mercado y el éxito de nuevos productos, en el primer caso, y el crecimiento de las ventas, en el segundo caso. GRAY *et al.* (1999) encuentran el efecto fortalecedor de la intensidad competitiva en la relación entre la orientación al mercado y los beneficios antes de impuestos, de las barreras de entrada en la relación entre la orientación al mercado y el crecimiento de las ventas, del crecimiento del mercado en la relación entre la orientación al mercado y el reconocimiento de marca (cuando el crecimiento del mercado es inferior a 1,4 se debilita la relación), y del poder del comprador en la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad de la inversión (ROI) (cuando el poder del comprador se sitúa entre 4,6 y 5 se debilita la relación).

Por último, dentro de los estudios que utilizan otras perspectivas y medidas de la orientación al mercado, en el trabajo de ATUAHENE-GIMA (1995) se examina la relación entre la orientación al mercado y las actividades y resultados del desarrollo de nuevos productos, y determina que la intensidad competitiva (como medida de la hostilidad del entorno) fortalece esta relación.

En resumen, como recogemos en la Tabla 31, de los 18 estudios revisados en los que se han mostrado estos efectos potenciadores, la mayoría confirma la influencia de la intensidad competitiva (con un total de 11 referencias), seguida por la turbulencia del mercado (con un total de 9 referencias). Sin embargo, sólo cuatro de estos estudios muestran el efecto positivo de la turbulencia tecnológica, dos para cada el poder del comprador y el crecimiento del mercado, y sólo uno para las barreras de entrada.

Para la revisión de los trabajos en los que se concluye que las *variables moderadoras debilitan* la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales también comenzamos con la perspectiva comportamental de Kohli y Jaworski y con el estudio de DIAMANTOPOULOS y HART (1993) que determinan que las condiciones de la demanda (entendida como condiciones desfavorables de la economía general) no refuerzan la relación, sino que comprueban lo contrario. El trabajo de GREWAL y TANSUHAJ (2001) representa un caso especial ya que encuentran una relación negativa entre la orientación al mercado y los resultados empresariales después de una crisis, y que esta influencia negativa se suaviza a medida que se incrementa la turbulencia tecnológica y la incertidumbre de la demanda. Por tanto, y puesto que se suaviza la

relación previamente existente, las consideramos variables moderadoras que debilitan la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Como hemos visto al iniciar el estudio de las variables moderadoras, SLATER y NARVER (1994a) contrastan tres efectos moderadores negativos: de la turbulencia de mercado en la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad sobre activos (ROA) (lo contrario de lo inicialmente propuesto en el estudio), de la turbulencia tecnológica en la relación entre la orientación al mercado y el éxito en nuevos productos, y del crecimiento del mercado en la relación entre la orientación al mercado y el crecimiento de las ventas. También GREENLEY (1995b) encuentra un efecto moderador negativo de la turbulencia del mercado en la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad de la inversión (ROI) (lo contrario de lo que su estudio propone), así como de la turbulencia tecnológica respecto a la influencia de la orientación al mercado en el éxito en nuevos productos. KUMAR *et al.* (1998) encuentran que el poder del comprador debilita la fortaleza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados específicos del sector sanitario. También dentro de esta perspectiva cultura, resulta excepcional el trabajo de BARROSO *et al.* (2003; 2005). Confirman el efecto directo de la orientación al mercado en la rentabilidad y en el crecimiento/cuota de mercado. Además proponen que esta relación se puede ver reforzada por la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva, la turbulencia tecnológica y la concentración de la industria, mientras que el crecimiento del mercado la debilitaría. Como esperaban, confirman que el crecimiento del mercado debilita la relación con ambas medidas de resultados, sin embargo, y de forma sorprendente también obtienen un efecto debilitador de la intensidad competitiva en la relación de la orientación al mercado con la rentabilidad, mientras que para el crecimiento/cuota de mercado su influencia no es significativa.

Desde una perspectiva integradora, CADOGAN *et al.* (2000; 2002a) analizan el efecto de la turbulencia del mercado y concluyen que su efecto será negativo cuando se relaciona la orientación al mercado con medidas de eficiencia de los resultados, tanto en empresas de servicios como de productos. Lo mismo ocurre cuando se utilizan los beneficios como medidas de los resultados empresariales, pero en este caso sólo para las empresas de productos. En el trabajo de APPIAH-ADU (1997) también se confirma que la influencia de la orientación al mercado en la rentabilidad de la inversión (ROI) se ve debilitada con la turbulencia del mercado. También APPIAH-ADU (1998) llega a la misma conclusión. Lo mismo concluyen GRAY *et al.* (1999) respecto al efecto debilitador del poder del comprador, en este caso en la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad de la inversión (ROI), pero sólo cuando el poder del comprador se sitúa entre 4,6 y 5. Añaden también el efecto negativo del crecimiento del mercado en la relación entre la orientación al mercado y el reconocimiento de marca, aunque sólo cuando el crecimiento del mercado es inferior a 1,4.

Como vemos en la Tabla 31, de los estudios revisados en los que se han mostrado estos efectos negativos de las variables moderadoras, en siete casos se comprueba que la turbulencia del mercado provoca un debilitamiento en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. En tres de estos mismos trabajos se incluye también la influencia negativa de la turbulencia tecnológica, a los que se añaden otros cuatro trabajos para incluir el crecimiento del mercado o la situación general de la economía. El poder del comprador se menciona en dos estudios, y la intensidad competitiva sólo aparece en un estudio.

Respecto a la *ausencia de efectos de las variables moderadoras* recordemos que JAWORSKI y KOHLI (1993) no confirman ninguno de los efectos moderadores propuestos: la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva fortaleciendo la relación; y la turbulencia tecnológica debilitándola. También BHUIAN (1998) encuentra que la relación entre la orientación al mercado y los resultados es fuerte cualquiera que sea el grado de turbulencia tecnológica. En el estudio de KWON y HU (2000) se analiza si la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la exportación está moderada por las condiciones del entorno y confirman que la relación se mantiene significativa independientemente de las variables del entorno propuestas como moderadoras (crecimiento del mercado y nivel de competencia). Tampoco PULENDRAN *et al.* (2000) encuentran significativa la influencia de la intensidad competitiva y de la turbulencia tecnológica. En el estudio de ROSE y SHOHAM (2002) se determinan los efectos de la orientación al mercado en los resultados de la exportación, y la ausencia de influencia moderadora de la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva. TAY y MORGAN (2002) concluyen que la relación entre la orientación al mercado y los resultados no viene moderada por las variables del entorno propuestas (dinamismo del mercado, complejidad del entorno, y hostilidad competitiva). En el trabajo de QU y ENNEW (2003) se comprueba la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el resultado empresarial cualquiera que sean las condiciones del entorno (turbulento y competitivo para los hoteles de propiedad privada, y entorno estable y con baja competitividad para los de titularidad pública). Sólo confirman cierto efecto moderador en la relación entre la orientación al mercado y la satisfacción del cliente, más fuerte en entornos estables y con baja competitividad.

Tampoco SLATER y NARVER (1994a) desde la perspectiva cultural, confirman los efectos moderadores de la intensidad competitiva. O en la investigación de GREENLEY (1995b) donde se propone, entre las variables moderadoras, la hostilidad competitiva, aunque su efecto tampoco resulta ser significativo. Por su parte, APPIAH-ADU (1998) concluye que la orientación al mercado no tiene un efecto directo en ninguna de las variables de resultados propuestas (el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de la inversión, ROI), por lo que propone la influencia de tres variables moderadoras: el dinamismo del mercado; la intensidad competitiva; y el crecimiento del mercado. Sin embargo, sólo las dos primeras tendrán influencia en la relación (positiva en el primer caso, y negativa en el segundo), mientras que el crecimiento del mercado no tiene una influencia significativa quizás por tratarse de una población (Ghana) con una economía en proceso de transformación. Tampoco HARRIS (2001) encuentra significativa la participación de la turbulencia tecnológica. Además, en este estudio se señala que la orientación al mercado no está directamente relacionada con los resultados, sino que deben existir variables del entorno que moderen esta relación (serán la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva las que hagan que la orientación al mercado influya positivamente en los resultados). En el estudio de NGANSATHIL (2001) se proponen como variables moderadoras la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva, y el poder del comprador. En contra de su propuesta original, encuentran que la turbulencia del mercado no tiene una influencia significativa ni en los mercados nacionales ni en los de exportación, lo mismo que para el caso de la turbulencia tecnológica. Para el poder del comprador, proponen que debilitaría la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, sin embargo, tampoco lo confirman. Finalmente, encuentran que una mayor intensidad competitiva refuerza la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, pero sólo en los mercados domésticos. Por último, en SUBRAMANIAN y GOPALAKRISHANA (2001) se analiza la orientación al mercado en un país en vías de

desarrollo, estudian el efecto de variables moderadoras (hostilidad competitiva, turbulencia del mercado, y poder del comprador) en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, y comprueban que la orientación al mercado permite una mejora de los resultados independientemente de las condiciones del entorno competitivo.

Desde una perspectiva integradora, en el estudio de APPIAH-ADU (1997) la variable moderadora sin efectos en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales es la turbulencia tecnológica. En el trabajo de PELHAM (1997b) se propone la estructura del mercado como variable moderadora en la que se integra la diferenciación de los productos y los clientes, el dinamismo tecnológico y del mercado, y la intensidad competitiva. Sin embargo, concluye que el entorno industrial tiene escasa influencia en la fortaleza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales ya que sólo una de las seis posibles interacciones resulta significativa. En el caso de GRAY *et al.* (1999) las variables moderadoras no significativas son la turbulencia del mercado y la turbulencia tecnológica.

Finalmente, CADOGAN *et al.* (2002b) concluyen que se produce una relación positiva entre la orientación al mercado de la actividad exportadora y los resultados exportadores cualquiera que sean las condiciones en las que opera la empresa (utilizan como variable moderadora la turbulencia del mercado). Estos resultados contrastan con los alcanzados en CADOGAN *et al.* (2000; 2002a) donde sí contrastan la influencia (tanto positiva como negativa) de esta variable, pero coinciden con los de CADOGAN *et al.* (2003) donde se confirma la ausencia de efectos de otras dos variables moderadoras: la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva.

Para terminar, entre los estudios que utilizan perspectivas y medidas de la orientación al mercado alternativas, VÁZQUEZ *et al.* (1999) y ÁLVAREZ *et al.* (2000) proponen como variables moderadoras la intensidad competitiva, la turbulencia del mercado y el grado de turbulencia tecnológica. En los tres casos proponen que los efectos de estas variables serán positivos. Además, en la turbulencia del mercado identifican dos dimensiones: dinamismo (cambio en la composición y preferencias del mercado) e incertidumbre, y respecto a la turbulencia tecnológica justifican que puede tener un efecto moderador positivo por el hecho de que la orientación al mercado permite detectar la aplicación de las nuevas tecnologías según las preferencias de los clientes, lo que le llevará a adelantarse a las necesidades del mercado y, de esta forma, alcanzar mejores resultados. Sin embargo, concluyen que ninguna de estas variables tiene un efecto significativo.

Comprobamos que son muy numerosos los estudios en los que no se confirman los efectos moderadores de la intensidad competitiva (en 14 de los 22 estudios recogidos en la Tabla 31), de la turbulencia tecnológica (en 12 trabajos), y de la turbulencia del entorno (en 11 casos). Esto ha llevado a concluir a algunos investigadores que la orientación al mercado contribuye al éxito empresarial independientemente de estas condiciones del entorno.

Centrándonos en las tres variables moderadoras generalmente propuestas vemos que los resultados sobre la influencia de la *turbulencia del mercado* se reparten casi de forma equitativa en los tres posibles tipos de conclusiones: en 8 estudios se concluye que su influencia es positiva; en 7 estudios se muestra su influencia negativa; y en 11 casos se muestra la falta de influencia. Para la *turbulencia tecnológica* sí existe una tendencia clara respecto a su falta de influencia en la relación (3 estudios muestran una influencia positiva, 3 concluyen con una influencia negativa, y 12 casos muestran

la falta de influencia). Finalmente, respecto a la *intensidad competitiva* también la tendencia es clara ya que se constata, bien su efecto potenciador, o su falta de efecto, pero lo extraño será que tenga un efecto debilitador (10 estudios muestran una influencia positiva, 14 casos muestran la falta de influencia, y sólo en un estudio se concluyen que existe una influencia negativa).

### 2.5.2. Moderadores internos

Además de la revisión de los estudios en los que se investiga la influencia de los moderadores externos, incluimos un conjunto de trabajos en los que se analiza la posible influencia moderadora de variables de carácter interno como la estrategia<sup>34</sup> o la orientación al aprendizaje y la actividad emprendedora de la empresa.

Entre los trabajos en los que se utilizan variables moderadoras relacionadas con la orientación a la innovación de la empresa, recogemos el trabajo de BAKER y SINKULA (1999b) en el que se pretende analizar la relación entre la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, y los resultados empresariales. Concluyen que la orientación al aprendizaje fomenta la relación entre la orientación al mercado y los cambios en la cuota de mercado, mientras debilita la relación cuando se utiliza como instrumento de medida de los resultados el éxito de los nuevos productos. También HERNÁNDEZ *et al.* (2003) concluyen que la orientación al aprendizaje potencia los efectos que la orientación al mercado tiene en los resultados empresariales. Por su parte, BHUIAN *et al.* (2005) proponen la actividad emprendedora como variable moderadora y concluyen que la orientación al mercado es más efectiva cuando la organización mantiene un nivel moderado de actividad emprendedora (conclusión contraria a la alcanzada por ATUAHENE-GIMA y KO, 2001).

## 2.6. Nuevos temas de investigación en el ámbito de la orientación al mercado

Como hemos visto, la mayoría de las investigaciones se han centrado en tres cuestiones básicas:

1. La delimitación de la orientación al mercado y la creación de una escala de medida.
2. El estudio de las principales influencias tanto en el grado de orientación al mercado (antecedentes internos y externos) como en la intensidad de sus consecuencias (variables moderadoras).
3. El análisis de las consecuencias de la orientación al mercado (tanto de forma directa como a través de variables intermedias).

Además, en los apartados anteriores tuvimos ocasión de comprobar la tendencia a conectar la orientación al mercado con otros conceptos empresariales como la gestión de recursos humanos, las relaciones en el canal de distribución, y la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

---

<sup>34</sup> Recogeremos estudios que consideran la estrategia empresarial como variable moderadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados en el apartado correspondiente al estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Respecto a la *gestión de recursos humanos*, destaca el modelo de RUEKERT (1992) (recogido en la Figura 10, p.87) en el que se incorporan como factores que influyen en el grado de orientación al mercado la selección, la formación y la política de incentivos de los recursos humanos. Además, propone una relación positiva de la orientación al mercado no sólo con la rentabilidad financiera sino también con la satisfacción, confianza y compromiso de los empleados. Entre los estudios donde se analiza la gestión de los recursos humanos como antecedente de la orientación al mercado destacan los de HORNG y CHEN (1998), CONDUIT y MAVONDO (2001), HARRIS y OGBONNA (2001), y QUINTANA *et al.* (2005a). Respecto a los efectos de la orientación al mercado en los empleados destacamos el estudio inicial de KOHLI y JAWORSKI (1990), contrastado posteriormente por JAWORSKI y KOHLI (1993) y SELNES *et al.* (1996), en los que se confirma la relación positiva de la orientación al mercado en el compromiso de los empleados con la organización y en su espíritu de equipo. Por su parte, SIGUAW *et al.* (1994) comprueban que la orientación al mercado influye en la orientación al cliente del personal de ventas, en su satisfacción en el trabajo y en su compromiso con la organización<sup>35</sup>. Sobre los efectos de la orientación al mercado en los recursos humanos destacamos también los trabajos de HORNG y CHEN (1998), COWLEY y STANTON (1999), PIERCY *et al.* (2002), AGARWAL *et al.* (2003), LAI (2003), o KAYNAK y KARA (2004).

En los estudios en los que se investiga la orientación al mercado y las *relaciones en los canales de distribución* diferenciamos aquellos que encuentran una relación directa de la orientación al mercado en estas relaciones en el canal, de aquellos en los que consideran que será a través de estas relaciones en el canal como se producirá la conexión entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, es decir, serán consideradas variables intermedias. Respecto a las consecuencias directas, destaca el trabajo de SIGUAW *et al.* (1998) en el que se comprueba la influencia positiva de la orientación al mercado del proveedor en la orientación al mercado del distribuidor y en su compromiso con la relación. También BAKER *et al.* (1999) analizan los efectos de la percepción que el proveedor tiene sobre la orientación al mercado del distribuidor en las relaciones en el canal de distribución. Otros trabajos relacionados son los de SANZO *et al.* (2000; 2003a; 2003b), BIGNÉ y BLESÁ (2001; 2003), BIGNÉ *et al.* (2004), y QU y ENNEW (2003).

Por su parte, respecto a la consideración de las relaciones en el canal de distribución como variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, destaca el trabajo de LANGERAK (2001b) donde se concluye que no existe una relación directa entre la autoevaluación sobre la orientación al mercado del fabricantes y su autoevaluación sobre sus resultados empresariales, sino que esta relación se producirá a través de variables intermedias (orientación al cliente del personal de ventas y orientación al proveedor del personal de compras, confianza, cooperación, y satisfacción con la relación).

Finalmente, también la *innovación y el desarrollo de nuevos productos* ha sido objeto de estudio desde todas las posibles perspectivas. Como antecedente se ha propuesto que la orientación al aprendizaje y la innovación tendrán un efecto positivo en el grado de orientación al mercado. En concreto, en la consideración de la orientación al aprendizaje destacan los trabajos de MORGAN *et al.* (1998), HARDLEY y MAVONDO (2000), SANTOS *et al.* (2001a; 2002a; 2005b), EUSEBIO *et al.* (2004), o LLONCH *et al.* (2005), mientras que en la consideración de la innovación como antecedente de la orientación al mercado incluimos los trabajos de APPIAH-ADU y SINGH (1998), CONRAD (1999), o

<sup>35</sup> MENGÜC (1996) repite este estudio en una muestra multisectorial de empresas en Turquía.

MATSUNO *et al.* (2002). Respecto la consideración de la innovación como una consecuencia de la orientación al mercado encontramos que la orientación al mercado incide de forma directa en la capacidad para innovar (ATUAHENE-GIMA, 1995; 1996; HAN *et al.*, 1998; LUKAS y FERRELL, 2000; SANTOS *et al.*, 2000; VÁZQUEZ *et al.*, 2001; LADO y MAYDEU, 2001; MATEAR *et al.*, 2002; CALANTONE *et al.*, 2003; FRAMBACH *et al.*, 2003; KAYNAK y KARA, 2004), pero que también actúa como variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados (HAN *et al.*, 1998; MAYDEU y LADO, 1998; 2003; BAKER y SINKULA, 1999a; LANGERAK *et al.*, 2000; LANGERAK y HULTINK, 2001; VÁZQUEZ *et al.*, 2001; MATEAR *et al.*, 2002; SANDVIK y SANDVIK, 2003; BRUNING *et al.*, 2004; IM y WORKMAN, 2004), o como variable moderadora de esa relación (BAKER y SINKULA, 1999b; ATUAHENE-GIMA y KO, 2001; BHUIAN *et al.*, 2005).

## 2.7. La orientación al mercado en ámbitos geográficos y empresariales específicos

En el apartado anterior comentábamos que la tendencia principal en el estudio de la orientación al mercado ha sido su conexión con diferentes conceptos empresariales (la gestión de recursos humanos, las relaciones en el canal de distribución, o la innovación y el desarrollo de nuevos productos), en este sentido tenemos que añadir que en el estudio de la orientación al mercado también se ha producido una aplicación a distintos ámbitos geográficos y empresariales. En la Tabla 32 clasificamos los estudios en función del sector empresarial analizado (sólo recogemos trabajos en los que se han aplicado los conceptos revisados en un único sector empresarial, mientras que en los anexos pueden verse los estudios multisectoriales), y los ámbitos geográficos en los que se centran.

Tabla 32.- Clasificación de los trabajos analizados según el sector de actividad analizado y el ámbito geográfico

SECTOR DE ACTIVIDAD (códigos CNAE)	ÁMBITO GEOGRÁFICO	AUTORES		
011 Producción agrícola 15.- Industria de productos alimenticios y bebidas	España	TRESPALACIOS <i>et al.</i> (1997) LLONCH y LÓPEZ (2004) QUINTANA <i>et al.</i> (2005b)		
	Grecia	SALAVOU y PAPANATHOPOULOU (2001)		
	Países Bajos	VERHEES y MEULENBERG (2004)		
	Zimbabwe	MAVONDO (1998; 1999b)		
17.- Fabricación de textiles y productos textiles	España	ALDÁS <i>et al.</i> (2005)		
	Estados Unidos	KAHN (2001)		
	Hong Kong	NGAI y ELLIS (1998)		
22.- Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados	Estados Unidos	BEAM (2001)		
24.- Industria química 244 Fabricación de productos farmacéuticos	Australia	HARDLEY y MAVONDO (2000)		
	España	EUSEBIO <i>et al.</i> (2004) LLONCH <i>et al.</i> (2005)		
	Reino Unido	APPIAH-ADU y RANCHHOD (1998)		
26.- Fabricación de otros productos de minerales no metálicos 263 Fabricación de azulejos y baldosas de cerámica	España	BIGNÉ <i>et al.</i> (1998) BIGNÉ y BLESÁ (2001; 2003) BIGNÉ <i>et al.</i> (2004)		
29.- Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	Arabia Saudita	BHUIAN (1998)		
	España	KÜSTER (1999) LLONCH y WALIÑO (1996) SANTOS <i>et al.</i> (2001a; 2002a; 2005b) SANTOS <i>et al.</i> (2001b; 2005a)		
		Estados Unidos	BALAKRISHNAN (1996) LUKAS (1999) LUKAS y FERRELL (2000) SIGUAW <i>et al.</i> (1998)	
			Finlandia	TUOMINEN <i>et al.</i> (2000)
			Reino Unido	LIU (1995) MORGAN <i>et al.</i> (1998) MORGAN y STRONG (1998)



Tabla 32.- Clasificación de los trabajos analizados según el sector de actividad analizado y el ámbito geográfico

SECTOR DE ACTIVIDAD (códigos CNAE)	ÁMBITO GEOGRÁFICO	AUTORES
32.- Fabricación de material electrónico. Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones 64.- Correos y telecomunicaciones	China	WANG y WEI (2005)
	España	QUINTANA <i>et al.</i> (2005b)
	Estados Unidos	DOBNI y LUFFMAN (2000a; 2000b; 2003) IM y WORKMAN (2004) RUEKERT (1992)
	Varios países	WREN <i>et al.</i> (2000)
36.- Fabricación de muebles. Otras industrias manufactureras	España	BIGNÉ <i>et al.</i> (2000)
45.- Construcción	Australia	WONG y MAVONDO (2000)
51.- Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas 511 Intermediarios del comercio	Estados Unidos	SIGUAW <i>et al.</i> (1994)
52.- Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	Indonesia	SOEHADI <i>et al.</i> (2001)
	Reino Unido	HARRIS y PIERCY (1999a; 1999b) HARRIS (2000) PIERCY <i>et al.</i> (2002)
523 Comercio al por menor de productos farmacéuticos, artículos médicos, belleza e higiene	España	KÜSTER <i>et al.</i> (1997) BIGNÉ <i>et al.</i> (2000)
55.- Hostelería 633 Actividades de las agencias de viajes, mayoristas y minoristas de turismo y otras actividades de apoyo turístico	China	QU y ENNEW (2003) QU (2004)
	España	QUINTANA <i>et al.</i> (2005a)
	Estados Unidos	AGARWAL <i>et al.</i> (2003)
	Noruega	SANDVIK y SANDVIK (2003)
	Reino Unido	SARGEANT y MOHAMAD (1999)
631 Manipulación y depósito de mercancías	Estados Unidos	BAKER <i>et al.</i> (1999)
	Finlandia y Polonia	CHANG <i>et al.</i> (1999)

Tabla 32.- Clasificación de los trabajos analizados según el sector de actividad analizado y el ámbito geográfico

SECTOR DE ACTIVIDAD (códigos CNAE)	ÁMBITO GEOGRÁFICO	AUTORES
65.- Intermediación financiera, excepto seguros y planes de pensiones 66.- Seguros y planes de pensiones, excepto seguridad social obligatoria	Arabia Saudita	BHUIAN (1997)
	Australia	WEBB <i>et al.</i> (2000)
	España	LADO (1996) MARTÍN y COSSÍO (2001)
	España y Bélgica	LADO <i>et al.</i> (1996; 1998a)
	España y resto de Europa	LADO <i>et al.</i> (1998b)
	Estados Unidos	HAN <i>et al.</i> (1998)
	Perú y Bélgica	RIVERA (1999)
	Taiwán	CHANG y CHEN (1998)
	Unión Europea	MAYDEU y LADO (1998; 2003)
	Unión Europea y Estados Unidos	LADO (1999) LADO y MAYDEU (2001)
72.- Actividades informáticas	Estados Unidos	LI y CALANTONE (1998)
742 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico	Reino Unido	TAY y MORGAN (2002)
75.- Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria	Australia	CARUANA <i>et al.</i> (1997)
	China	LI <i>et al.</i> (2006)
	España	CERVERA <i>et al.</i> (1999; 2001), CERVERA (1999)
	Estados Unidos	CONRAD (1999)
80.- Educación	Australia y Nueva Zelanda	CARUANA <i>et al.</i> (1998)
	España	FLAVIÁN y LOZANO (2001a; 2001b; 2003) (formación profesional) LOZANO (2002); FLAVIÁN y LOZANO (2004a; 2004b; 2005) (formación universitaria)

Tabla 32.- Clasificación de los trabajos analizados según el sector de actividad analizado y el ámbito geográfico

SECTOR DE ACTIVIDAD (códigos CNAE)	ÁMBITO GEOGRÁFICO	AUTORES
851 Actividades sanitarias	Estados Unidos	BHUIAN y ABUD-GADER (1997) BHUIAN <i>et al.</i> (2005) KUMAR <i>et al.</i> (1997; 1998; 2002) KUMAR y SUBRAMANIAN (2000) LONIAL y RAJU (2001) McDERMOTT <i>et al.</i> (1993) RAJU <i>et al.</i> (1995; 2000) RAJU y LONIAL (2001; 2002) WOOD <i>et al.</i> (2000)
	Taiwán	TSAI (2003)
91.- Actividades asociativas	Canadá	GAINER y PADANYI (2002; 2005)
	España	ÁLVAREZ <i>et al.</i> (1999) ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2003a; 2003b) VÁZQUEZ <i>et al.</i> (2002) VALERO <i>et al.</i> (2003)
	Estados Unidos	HURLEY y HULT (1998) KARA <i>et al.</i> (2004)
	Reino Unido	BALABANIS <i>et al.</i> (1997) BENNETT (2005)
92.- Actividades recreativas, culturales y deportivas	España	FLAVIÁN <i>et al.</i> (2004) y FUSTER (2004)
	Estados Unidos	SIGUAW y DIAMANTOPOULOS (1995)
Sector servicios	Hungría, Polonia y Eslovenia	HOOLEY <i>et al.</i> (2000c; 2003)
	Nueva Zelanda	MATEAR <i>et al.</i> (2002)
	Reino Unido	CARUANA <i>et al.</i> (2003)

Fuente: Elaboración propia.

En este capítulo continuamos revisando la literatura más reciente sobre la orientación al mercado.

En primer lugar, recogemos las formas más utilizadas para cuantificar el concepto de orientación al mercado. Los instrumentos más destacados son los propuestos por Kohli y Jaworski (MARKOR) y Narver y Slater (MKTOR), que han sido los más utilizados a lo largo de la literatura, y que se corresponden con las dos perspectivas mayoritarias: la comportamental y la cultural. Además hemos incluido trabajos en los que se han relacionado estos dos modelos teóricos básicos, y aquellos en los que se han desarrollado nuevas perspectivas. De este modo, también hemos visto escalas de medida integradoras, y nuevos instrumentos de medida de la orientación al mercado.

Además, hemos completado el estudio con un conjunto de modelos que han sido precursores de los dos modelos teóricos básicos.

Hemos continuado revisando los principales aspectos en los que se centran los trabajos sobre orientación al mercado: antecedentes de la orientación al mercado; principales consecuencias de la orientación al mercado; variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados; y variables que moderan en esta relación.

- Para el estudio de los factores que favorecen o dificultan la adopción de cierto grado de orientación al mercado hemos diferenciado entre antecedentes internos que hemos denominado clásicos, y que se refieren a factores individuales, factores intergrupales, y factores organizativos. Además hemos incluido un grupo de antecedentes relacionados con la gestión empresarial, entre los que hemos analizado el efecto de la gestión de recursos humanos, del aprendizaje organizacional, de la innovación y de la estrategia empresarial. Hemos finalizado el estudio de los antecedentes de la orientación al mercado analizando otros condicionantes internos, así como factores de naturaleza medioambiental o externos.
- Respecto a las principales consecuencias de la orientación al mercado hemos analizado su influencia en los resultados organizacionales, en los clientes, y en un conjunto de variables de carácter interno que se refieren a los empleados de la organización, a su actitud hacia la innovación y a su orientación estratégica.
- También hemos revisado un conjunto de estudios en los que se ha analizado la participación de un conjunto de variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y distintas medidas de resultados. En este sentido hemos analizado aspectos relacionados con los clientes, con la innovación o con la estrategia desarrollada por la empresa.
- Hemos finalizado recogiendo las principales conclusiones de los trabajos en los que se analizan las variables que moderan la relación entre la orientación al mercado y distintas medidas de resultados. En este caso hemos diferenciado entre moderadores externos y moderadores internos. Entre los moderadores externos destacan la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, y la intensidad competitiva. Finalmente, entre los moderadores internos hemos recogido el efecto de la estrategia empresarial, de la orientación al aprendizaje y de la actividad emprendedora.

Finalizamos el capítulo indicando los nuevos temas de investigación en el ámbito de la orientación al mercado, y haciendo un resumen sobre la aplicación del concepto a ámbitos geográficos y sectoriales específicos.





# CAPÍTULO 3.

## Relación entre la orientación al mercado y la estrategia

En este apartado realizamos una revisión de la literatura más reciente sobre la tipología estratégica de Miles y Snow; y concluiremos con el análisis de las distintas perspectivas sobre el papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

### 3.1. La tipología estratégica de Miles y Snow

En el estudio de la estrategia empresarial encontramos dificultades derivadas tanto de las distintas concepciones que podemos encontrar, como de los distintos niveles de análisis empleados en su formulación.

MINTZBERG (1987a) ha definido la estrategia utilizando cinco concepciones alternativas: la estrategia como plan, como táctica, como pauta, como posición y como perspectiva. Recogemos una breve descripción en la Tabla 33.

*Tabla 33.- Definiciones de estrategia*

<b>Estrategia como plan</b>	Un curso de acción determinado de forma anticipada con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa
<b>Estrategia como táctica</b>	Maniobra específica que busca la derrota del competidor
<b>Estrategia como pauta</b>	Definir la estrategia como un plan no es suficiente sino que es necesario acompañarla de un comportamiento. De esta forma se define la estrategia como un conjunto de acciones o comportamientos deliberado o no
<b>Estrategia como posición</b>	La estrategia como cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno
<b>Estrategia como perspectiva</b>	Las cuatro definiciones anteriores tienen una perspectiva externa, mientras que en esta quinta se centra en el interior  La estrategia como perspectiva no se refiere a la posición elegida sino a la forma de actuar y responder y de ver el mundo (concepto abstracto equivalente a la personalidad en el individuo)

Fuente: Adaptado de MINTZBERG (1987a).

Lo más importante de estas definiciones es que se complementan. Cada una añade elementos importantes para la comprensión de la estrategia: como plan, la estrategia determina la forma en la que los gerentes establecen una dirección para la organización; como táctica, la estrategia nos sitúa frente al competidor; como pauta, la estrategia se centra en el desarrollo de comportamientos consistentes; como posición, la estrategia estudia la organización en su contexto, sobre todo en su entorno competitivo; finalmente, como perspectiva, la estrategia se centra en cuestiones internas relacionadas con la intención y el comportamiento desde un punto de vista colectivo. Además de desarrollar estas definiciones de estrategia, MINTZBERG (1987b) analizan los motivos por los que la organización necesita contar con una estrategia. Entre estos motivos señala que la estrategia se encarga de marcar una dirección, que permite centrar los esfuerzos y coordinar las actividades, que es necesaria para definir la organización, y que sirve para reducir la incertidumbre y proporcionar consistencia.

Con el objetivo de integrar los distintos significados del concepto de estrategia, SANTOS y ÁLVAREZ (2000, p.4) definen la estrategia empresarial como «un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación de los recursos de la empresa a su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización».

La formulación de la estrategia en la organización se desarrolla en tres niveles: corporativo; de negocio; y funcional. En el ámbito corporativo se determinará la misión de la organización, los negocios en los que competirá, los resultados a alcanzar, la estrategia más adecuada para crecer y desarrollarse, o cómo asignar los recursos. A nivel de unidades de negocio, la estrategia establece cómo competir para alcanzar ventajas competitivas. Las tipologías básicas propuestas en este nivel son las estrategias competitivas genéricas de PORTER (1980; 1985), la clasificación de MILES y SNOW (1978), y alguna clasificación combinada (WALKER y RUEKERT, 1987). Por último, a nivel funcional se desarrollan estrategias para cada área funcional de la organización.

Describimos brevemente las principales clasificaciones de la estrategia a nivel de unidad de negocio para determinar cómo competir para alcanzar ventajas competitivas, con el objetivo de justificar la elección de la clasificación de Miles y Snow.

PORTER (1980) diferencia tres tipos de estrategias basadas en la forma en la que las empresas intentan conseguir y mantener una ventaja competitiva: mediante la estrategia de *liderazgo en costes*; la de *diferenciación* basada en la calidad, en el diseño, en el nombre de marca, en el servicio, y creando una percepción de superioridad del producto por parte del consumidor; y la estrategia de *especialización* con la que la empresa se concentra en un ámbito del mercado muy definido y utiliza bien la estrategia de liderazgo en coste o la de diferenciación. También identifican un cuarto tipo de estrategia con escasa rentabilidad que sitúan en una posición intermedia<sup>36</sup>.

Esta tipología se centra en el ajuste entre estos tres tipos de estrategias y las fuerzas competitivas del entorno de la empresa, mientras que no se considera ni el tipo de estructura, ni los procesos, ni los programas necesarios para implementar cada estrategia de forma efectiva.

---

<sup>36</sup> La denominan «Stuck in the middle»



Además, estas categorías de PORTER (1980) se refieren a acciones competitivas que la empresa desarrolla en la actualidad, en lugar de señalar las acciones que se proyectan para el futuro. Por el contrario, la tipología de MILES y SNOW (1978) tiene como variable fundamental la planificación de la empresa respecto al cambio del producto-mercado. Clasifican las unidades de negocio en cuatro tipos de estrategias: *defensivas*; *prospectivas*; *analizadoras*; y *reactivas*, atendiendo a la intención o planificación del directivo, y sugieren los aspectos estructurales, de proceso y de gestión que deben estar presentes en cada tipo de estrategia.

Finalmente, WALKER y RUEKERT (1987) proponen un sistema combinado en el que se define la estrategia empresarial en función su desarrollo de nuevos productos-mercados, y de la forma en la que la unidad de negocio proyecta competir en sus principales empresas o establecerse en sus mercados. En la Tabla 34 se recoge este sistema combinado de clasificación de las estrategias.

Tabla 34.- Tipología combinada de estrategias competitivas de negocio

		Intensidad del desarrollo de producto-mercado			
		Alta			Baja
Base de la ventaja competitiva		Prospectiva	Analizadora	Defensiva	Reactiva
		Liderazgo en costes	Unidades de negocio preocupadas por el crecimiento mediante la búsqueda de nuevas oportunidades de producto-mercado	Empresas con un negocio central sólido que busca expandirse a productos-mercado relacionados con ofertas a bajo coste	Unidades de negocio centradas en el mantenimiento de una posición de liderazgo en costes en mercados maduros
Diferenciación		Empresas con un negocio central sólido que busca expandirse a productos-mercado relacionados con ofertas diferenciadas	Unidades de negocio centradas en el mantenimiento de una posición de diferenciación en mercados maduros		

Fuente: Adaptado de WALKER *et al.* (2003).

El que no subdividan la estrategia reactiva se debe a que no desarrollan ningún modelo de estrategia concreto, mientras que no subdividen la estrategia prospectiva porque resulta más importante su búsqueda de nuevas oportunidades de producto-mercado que cualquier otro aspecto estratégico.

Las tipologías de MILES y SNOW (1978) y PORTER (1980) han representado una importante contribución para la literatura sobre estrategia empresarial (SEGEV, 1989). En concreto, la tipología de MILES y SNOW (1978) resulta especialmente importante por su visión de la organización como un sistema complejo e integrado en interacción

dinámica con su entorno (McDANIEL y KOLARI, 1987). Ha sido utilizada en numerosos estudios sobre estrategia empresarial (alguno de ellos se recoge de forma resumida en «Anexo V: Estudios que utilizan la tipología de estrategias de Miles y Snow», p.535), y autores que la han comparado con la tipología de PORTER (1980) han concluido que permite una mejor evaluación de las variables del entorno y que considera variables relacionadas con la implementación de la estrategia (SEGEV, 1989; WALKER y RUEKERT, 1987). Por último, puesto que el origen de esta tipología se basa en un análisis en profundidad de cuatro industrias diferentes, las conclusiones puede generalizarse a distintos sectores (SMITH *et al.*, 1989). La principal limitación de esta clasificación es que ignora las peculiaridades industriales o del entorno ya que establece tipos de estrategias genéricas (HAMBRICK, 1983). De hecho, MILES y SNOW (1978) y SNOW y HREBINIAK (1980) concluyen que varias estrategias pueden llevar a resultados igual de buenos en cualquier industria si la estrategia está bien implementada, lo que entra en contradicción con la visión clásica de que un determinado entorno favorece la adopción de un tipo de estrategia concreto.

La tipología de MILES y SNOW (1978) se fundamenta en tres premisas: las empresas con éxito desarrollan un proceso de adaptación a su entorno; existen cuatro orientaciones estratégicas identificables en cada industria; y cualquiera de las estrategias adecuadamente implementada puede llevar a buenos resultados (ZAHRA y PEARCE, 1990 ; LADO, 1997).

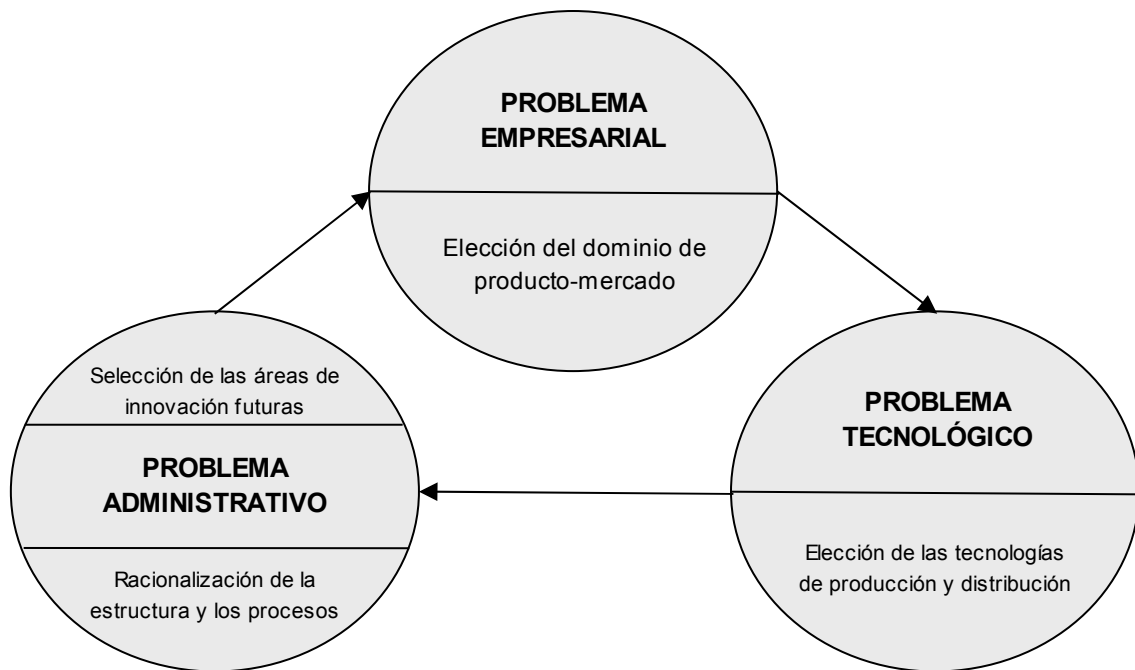
Un tema central de la literatura sobre dirección estratégica es la capacidad de adaptación al mercado de la empresa (GRANT, 1991). Los estudios sobre la capacidad adaptativa tienen como supuesto básico que las empresas actúan para responder a los cambios del entorno o para crear sus propios entornos. Uno de estos estudios, basado en la definición de elección estratégica<sup>37</sup> de CHILD (1972), se corresponde con la tipología de MILES y SNOW (1978).

MILES y SNOW (1978) proponen que las empresas que compiten en un mercado desarrollan cuatro modelos de comportamientos estratégicos u organizativos: defensivos; prospectivos; analizadores; y reactivos. La dimensión básica de esta clasificación es la capacidad de respuesta de la organización a los cambios del entorno. Identifican los distintos tipos de estrategias partiendo del ciclo adaptativo de la empresa y según la respuesta a tres cuestiones: la dimensión empresarial o estratégica; la tecnológica; y la organizativa. Las organizaciones desarrollan comportamientos estratégicos estables y un proceso de adaptación al entorno o capacidad adaptativa. La capacidad adaptativa se refiere a un proceso complejo y dinámico, que puede definirse como un ciclo de ajuste que requiere la resolución de tres tipos de problemas: *empresarial*; *tecnológico*; y *administrativo* (recogidos en la Figura 16).

---

<sup>37</sup> La empresa elige el sector en el que oferta sus productos y servicios, y dentro de ese sector selecciona el entorno cuando establece cómo y en qué sentido compete.

Figura 16.- El ciclo adaptativo



Fuente: Adaptado de RODRÍGUEZ (2001, p.4), que toma de MILES y SNOW (1978).

La solución del *problema empresarial* supone concretar el producto-mercado en el que desarrollar la actividad empresarial mediante la asignación de recursos para el logro de los objetivos asociados a esos productos-mercado.

El *problema tecnológico* incluye la creación de un sistema que ponga en práctica la solución al problema empresarial. Esto requiere la selección de una tecnología apropiada para producir y distribuir los productos o servicios elegidos, y para desarrollar la información, comunicación y enlaces de control necesarios para un funcionamiento adecuado de la tecnología.

La solución del *problema administrativo* consiste en la racionalización de las actividades que solucionaron los problemas empresariales y tecnológicos. Además de esta racionalización o reducción de incertidumbres, se deben desarrollar procesos que permitan un desarrollo continuo de la organización (innovación).

Según el concepto de capacidad adaptativa y considerando los tres problemas descritos, se identifican distintas formas organizativas con una estrategia propia para relacionarse con el mercado y con una configuración de tecnología, estructura y procesos administrativos coherentes con esa estrategia de mercado (MILES *et al.*, 1978). La dimensión clave de esta clasificación es la velocidad con la que las organizaciones reaccionan a los cambios en el entorno (HAMBRICK, 1983). En la Tabla 35 se recoge esta tipología basada en la forma en la que las organizaciones responden a la adaptación. MILES y SNOW (1978) argumentan que las organizaciones deben conseguir una coherencia en su estrategia, estructura y procesos, necesaria para una adaptación efectiva. Proponen cuatro tipos de estrategias, tres de ellas estables (coherentes y sostenibles), y una de ellas, la reactiva, incoherente e insostenible.

Tabla 35.- Los cuatro tipos de estrategias de Miles y Snow

TIPOS	Problema empresarial	Problema tecnológico	Problema administrativo	Riesgos y beneficios
<b>Defensiva</b>	<p>Centrado en un segmento de mercado</p> <p>Escaso análisis del entorno</p> <p>Énfasis en la eficiencia y la productividad</p> <p>Crecimiento mediante la penetración en el mercado dentro del segmento</p> <p>Algún desarrollo de productos cercanos a los productos existentes</p>	<p>Una única tecnología central</p> <p>Invierten en tecnología que mejora la eficiencia</p> <p>Tienden a una integración vertical</p>	<p>Organización funcional</p> <p>Control funcional y financiero</p> <p>Altos directivos con antigüedad</p> <p>Control centralizado</p> <p>Planificación intensiva en lugar de extensa</p> <p>Coordinación mediante la estandarización y la planificación</p> <p>Medida de los resultados según indicadores históricos</p>	<p>(+) Los competidores tienen dificultad para desplazarlos, (-) pero los cambios graves en el mercado pueden amenazar su supervivencia</p> <p>(-) Incapaces de explorar nuevas oportunidades</p>
<b>Prospectiva</b>	<p>Amplio mercado en continuo desarrollo</p> <p>Amplio análisis del entorno</p> <p>Crecimiento mediante desarrollo de productos y mercados</p> <p>Compra de nueva tecnología</p>	<p>Múltiples tecnologías</p> <p>Bajo grado de formalización</p> <p>Tecnología integrada en las personas</p>	<p>Organización divisional basada en el producto</p> <p>Marketing e I+D adquieren mayor influencia</p> <p>Equipo directivo numeroso, con rasgos diversos y en transición</p> <p>Proliferación de las tareas y los proyectos en equipo</p> <p>Control descentralizado</p> <p>Planificación extensa en lugar de intensiva</p>	<p>(+) Efectiva en entornos dinámicos, (-) pero vulnerable debido a la falta de rentabilidad y a la pérdida de enfoque</p>

Tabla 35.- Los cuatro tipos de estrategias de Miles y Snow

TIPOS	Problema empresarial	Problema tecnológico	Problema administrativo	Riesgos y beneficios
<b>Analizadora</b>	Múltiples mercados, algunos estables y otros cambiantes Análisis del entorno orientado al marketing y a la I+D Crecimiento sostenido mediante la penetración en el mercado y el desarrollo de nuevas empresas Tendencia hacia la estrategia de seguidor-rápido	Tecnología dual con componentes estables y flexibles Grupos de investigación aplicada grandes e influyentes Grado moderado de eficiencia tecnológica	Estructura matricial Marketing e investigación aplicada como gran influencia Control centralizado moderado compartiendo información horizontal Coordinación multidimensional Planificación compleja y gestión de resultados múltiple	(+) Robusta pero necesita revisar constantemente el conjunto de productos-mercado  (-) Puede verse agobiada por complejidades internas
<b>Reactiva</b>	Estrategia no articulada, ambigua, sin una dirección o prioridades claras Estrategia que se convierte inviable para los cambios del entorno	No tiene un modelo de empresa claro	Características organizacionales no consistentes con la estrategia Características organizacionales no consistentes entre ellas Insistencia en el ajuste entre estrategia y estructura	(-) Incapaz de responder de forma eficiente a los cambios del mercado  (-) Resultados pobres, crisis potencial

Fuente: Adaptado de GHOSHAL (2003, p.112), que toma de MILES y SNOW (1978).

Para MILES y SNOW (1978) los tres problemas de adaptación están interrelacionados, y la adaptación se da de forma secuencial a través de la fase empresarial, tecnológica y administrativa (aunque el ciclo puede iniciarse en cualquiera de estos puntos). En términos de resultados, señalan que todos los tipos de estrategias que denomina estables tienen la misma probabilidad de dar buenos resultados, puesto que responden a los retos del ciclo adaptativo de forma consistente. En el caso de la estrategia reactiva, dada su inconsistencia en la adaptación, la respuesta a las exigencias del entorno resulta inadecuada, obteniendo unos resultados pobres.

Como vemos, uno de los aspectos más relevantes de la tipología de Miles y Snow es que cualquiera de sus estrategias genéricas adecuadamente implementada puede llevar a buenos resultados. Esta afirmación es cuestionada por autores como HAMBRIK (1983) que apoyan que las prospectivas y defensivas difieren en sus resultados

dependiendo del aspecto del entorno analizado y de las medidas de resultados utilizadas. ZAJAC y SHORTELL (1989) encuentran diferencias en los resultados según el tipo de estrategia, confirmando que las prospectivas y analizadoras consiguen mejores resultados que las defensivas. También CASTLE (2003) señala que hay una orientación estratégica más exitosa que otras, de forma que concluye que las organizaciones que desarrollan una estrategia prospectiva tienen los mayores indicadores de calidad, seguidas de las que desarrollan estrategias defensivas, analizadoras y reactivas.

Por el contrario, un número considerable de estudios apoyan la idea de que una estrategia puede ser igual de efectiva en un entorno dado, si la empresa actúa de forma consistente con su estrategia (SNOW y HREBINIAK, 1980; SMITH *et al.*, 1989; CONANT *et al.*, 1990; LADO, 1997; SLATER y OLSON, 2000; 2001).

Desde el punto de vista del marketing, McDANIEL y KOLARI (1987) señalan que es fundamental que los responsables del área de marketing comprendan la situación de la empresa, sus objetivos y sus estrategias genéricas, de forma que sean capaces de evaluar la consistencia de la relación entre el entorno y la estrategia organizacional, así como entre estas estrategias genéricas y los elementos empleados en la estrategia de marketing. También WALKER y RUEKERT, (1987) plantean que la cuestión esencial será determinar, para un tipo específico de estrategia, qué aspectos de marketing están presentes en las empresas que alcanzan mejores resultados. Igualmente, SLATER y OLSON (2000; 2001) confirman que una estrategia funcional adecuada (como la estrategia de marketing o las prácticas de ventas) contribuye a la efectividad de la estrategia genérica de la empresa.

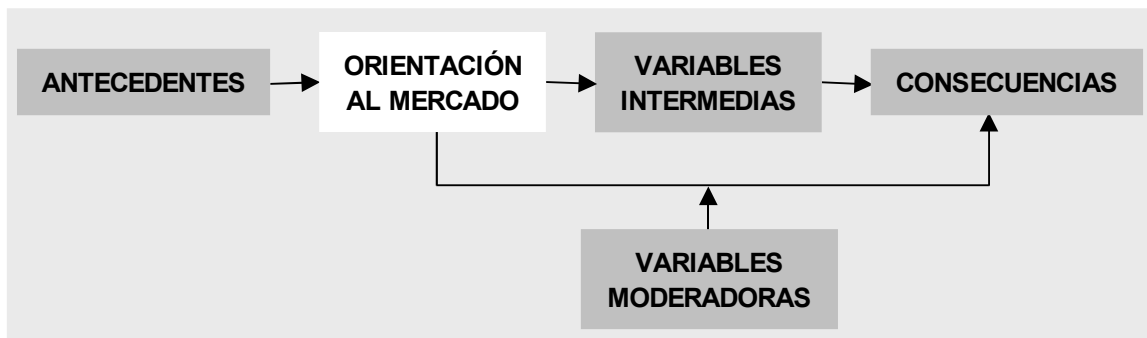
En concreto, McKEE *et al.* (1989) concluyen que las estrategias de Miles y Snow, ordenadas según su capacidad de adaptación (reactiva-defensiva-analizadora-prospectiva) están correlacionadas positivamente con el esfuerzo de marketing. CONANT *et al.* (1990) comprueban que los distintos tipos de estrategias genéricas presentan competencias distintivas de marketing concretas y diferentes, superiores en las empresas que desarrollan estrategias prospectivas. Por su parte, WOODSIDE *et al.* (1999) muestran que las capacidades distintivas de marketing son variables mediadoras en la relación entre la estrategia y los resultados organizacionales y concluyen que las empresas que adoptan estrategias prospectivas, analizadoras y defensivas alcanzan mayores niveles de competencias distintivas de marketing que las que desarrollan estrategias reactivas. EVANS y GREEN (2000) concluyen que las empresas con estrategias prospectivas y unos planes de marketing bien definidos tienen más probabilidad de salir de una situación de crisis.

En general, los resultados apuntan a que las empresas prospectivas y analizadoras manifiestan un grado superior de orientación al mercado y de elaboración de la estrategia de marketing en la que se concede un especial interés al desarrollo de nuevos productos (SANTOS y ÁLVAREZ, 2000). Por ejemplo, en el estudio de SHORTELL y ZAJAC (1990) se confirma que las empresas que desarrollan estrategias prospectivas tendrán una mayor orientación al mercado que las analizadoras, quienes a su vez tendrán una orientación más activa que las defensivas. Por su parte, LADO (1996) concluye que las prospectivas y el grupo formado por las defensivas y analizadoras tienen un mayor grado de orientación al mercado que las reactivas, y que no existen diferencias en el grado de orientación al mercado entre las prospectivas y el grupo formado por defensivas y analizadoras. También LUKAS (1999) determina que el grado de orientación al mercado es mayor en la estrategia prospectiva, seguida de la analizadora, la defensiva y la reactiva.

### 3.2. El papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados

En los estudios sobre orientación al mercado revisados, la estrategia es considerada desde todos los puntos de vista posibles (en la Figura 17 lo recogemos gráficamente): encontramos estudios que la consideran un antecedente de la orientación al mercado; los que recogen que la orientación al mercado influirá en la perspectiva estratégica adoptada por la empresa; los que la tratan como una variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales; o los que evalúan su papel como moderadora de la fortaleza de esta relación.

Figura 17.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado: La estrategia empresarial



#### 3.2.1. La estrategia empresarial como antecedente interno de la orientación al mercado (perspectiva de la implementación estratégica)

En la revisión de los factores que favorecen o dificultan el logro de un determinado grado de orientación al mercado mencionábamos la necesidad de analizar un conjunto de antecedentes de naturaleza interna relacionadas con la gestión empresarial entre los que destacan los trabajos en los que se ha analizado el efecto de la estrategia empresarial. Numerosos autores han analizado la vinculación entre la estrategia y la orientación al mercado, tanto a nivel teórico como empírico. En la consideración de la estrategia como antecedente de la orientación al mercado revisamos los estudios que muestran la existencia de variaciones en el grado de orientación al mercado según las diferentes estrategias empresariales implantadas (LUKAS, 1999).

Antes de hacer esta revisión, comprobamos que al abordar la relación entre la estrategia y las dimensiones organizacionales destacan dos perspectivas: la perspectiva de la formulación estratégica, en la que las variables organizacionales influyen en la formulación de la estrategia; y la perspectiva de la implementación estratégica, donde la estrategia tiene influencia en las variables organizacionales. En el primer caso la estrategia sería una consecuencia de la orientación al mercado, y en el segundo caso sería considerada como un antecedente de la orientación al mercado. HOMBURG *et al.* (2004) aseguran que la relación entre la estrategia y las dimensiones organizacionales se ha explicado con un modelo secuencial en el que las empresas se deciden por una estrategia y toman las decisiones organizacionales adecuadas relacionadas con la estructura, los sistemas, el sistema de recompensas y los procesos que apoyan esta estrategia.

En el trabajo de HOMBURG *et al.* (2004) se examina el papel de la orientación al mercado en la implementación de la estrategia de diferenciación. Estos autores establecen una relación en cadena: estrategia-orientación al mercado-resultados, y examinan tanto el efecto directo de la estrategia en los resultados, como el efecto indirecto a través de la orientación al mercado. Proponen que si una parte significativa del efecto de la estrategia en los resultados está mediado por la orientación al mercado, entonces la orientación al mercado tendrá un papel importante en la implementación de la estrategia. También reconocen que la estrategia y la orientación al mercado pueden afectarse entre sí. Sin embargo, puesto que hay evidencia empírica de que el efecto de la estrategia sobre las variables organizacionales puede ser mayor que al contrario, se centran en esta perspectiva de la implementación estratégica que considera la estrategia como antecedente de la orientación al mercado.

Entre los trabajos centrados en la perspectiva comportamental de Kohli y Jaworski destaca el de HARRIS y PIERCY (1999a) en el que se identifican tres tipos de orientación al mercado según el grado alcanzado en la escala de valoración de la orientación al mercado y según la claridad de su orientación estratégica<sup>38</sup>. Los miopes del marketing alcanzan una baja puntuación en los tres elementos de la orientación al mercado y tienen poca claridad en la estrategia, los obsesionados con el marketing alcanzan las mayores puntuaciones en cada elemento de la orientación al mercado y tienen claras prioridades estratégicas, y los orientados al mercado tienen una posición intermedia en el nivel de orientación al mercado. Este mismo autor, en un trabajo posterior, comprueba el efecto positivo del tipo de estrategia en la orientación al mercado (HARRIS, 2000). También FRAMBACH *et al.* (2003) tratan de identificar la influencia de la estrategia como antecedente de la orientación al mercado y su efecto, directo e indirecto, en la actividad de desarrollo de nuevos productos. Confirman que la *estrategia de diferenciación* influye de forma positiva en la orientación al cliente y en la orientación al competidor, la *estrategia de concentración* dificulta la orientación al cliente, y la *estrategia de liderazgo en costes* favorece la orientación al competidor. Respecto a su influencia en los resultados confirman que la estrategia de diferenciación influye de forma positiva en las actividades de desarrollo e introducción de nuevos productos, mientras que la estrategia de concentración lo hace de forma negativa.

Dentro de la perspectiva cultural de Narver y Slater, en el estudio de MORGAN y STRONG (1998) se proponen como antecedentes las *dimensiones de la orientación estratégica* (agresividad, análisis, carácter defensivo, visión de futuro, carácter proactivo y aceptación del riesgo) aunque sólo confirman el efecto positivo del análisis, la visión de futuro y el carácter proactivo. En la investigación de LUKAS (1999) se utilizan los *tipos de estrategia empresarial de Miles y Snow* (prospectiva, analizadora, defensiva y reactiva) como determinantes del grado de orientación al mercado y también analizan cómo cada una de estas estrategias se asocia o centra su atención en una dimensión diferente de la orientación al mercado. Concluye que el grado de orientación al mercado es mayor en la estrategia prospectiva, seguida de la analizadora, la defensiva y la reactiva, y que la prospectiva se centra en la coordinación interfuncional, la analizadora en la orientación al competidor, y la reactiva no destaca en ninguna dimensión. También propone un efecto moderador de las condiciones del entorno en la relación entre el tipo de estrategia y el grado de orientación al mercado y el aspecto de la orientación al mercado en el que se pone el énfasis, sin embargo, no contrasta estos efectos moderadores. El modelo desarrollado por MAVONDO (1999b) integra el

<sup>38</sup> Diferencian entre estrategia centrada en los costes y centrada en la diferenciación de los servicios prestados.



entorno, la estrategia organizacional, la estrategia funcional y los resultados, y concluye que la estrategia organizacional influye positivamente en la orientación al mercado y también en otras estrategias funcionales como la orientación a la innovación y la orientación a la producción. Por su parte, FARRELL (2000) propone como antecedentes de la orientación al mercado el cambio estratégico (planificado y de emergencia) y concluye que el cambio estratégico de emergencia favorecerá la orientación al mercado.

En el trabajo de KUMAR *et al.* (2002) se comprueba que las organizaciones que desarrollan una *estrategia de diferenciación* tienen una mayor orientación al mercado que las que desarrollan una *estrategia de liderazgo en costes*. También analizan su influencia en las dimensiones de la orientación al mercado y comprueban que las empresas que desarrollan una estrategia de diferenciación se centran más en la orientación al competidor y el enfoque a largo plazo, mientras que las empresas que desarrollan una estrategia de liderazgo en costes se centran más en la coordinación interfuncional. Los trabajos de FLAVIÁN *et al.* (2004) y FUSTER (2004) adoptan esta perspectiva de la implementación estratégica al considerar la estrategia empresarial como antecedente de la orientación al mercado y confirman que la *estrategia de diferenciación* y la *estrategia de concentración* ejercen un efecto positivo y directo en el grado de orientación al mercado de la empresa y que será a través de la orientación al mercado como se determinará su efecto en los resultados empresariales, mientras que para el caso de la *estrategia de liderazgo en coste* comprueban una influencia positiva y directa en los resultados empresariales.

Dentro de las perspectivas integradoras de la visión comportamental y cultural, PELHAM y WILSON (1996) proponen como antecedente de la orientación al mercado la estrategia (de *innovación/diferenciación*, y de *liderazgo en costes*) aunque no concluyen nada al respecto.

Por último, dentro de los estudios que utilizan perspectivas y medidas de la orientación al mercado alternativas, en el trabajo de LADO (1996) se adopta este punto de vista de la implementación estratégica (la estrategia como antecedente) al analizar el grado de orientación al mercado de cada tipo de estrategia según la *clasificación de Miles y Snow* (prospectiva, analizadora, defensiva y reactiva). Este trabajo concluye que el grupo de las prospectivas y el de las defensivas+analizadoras tienen un grado superior de orientación al mercado que el grupo de las reactivas, y que no existen diferencias en el grado de orientación al mercado entre el grupo de las prospectivas y el de las defensivas+analizadoras.

En resumen, las investigaciones consultadas muestran la existencia de variaciones en el grado de orientación al mercado según las diferentes estrategias empresariales implantadas.

### **3.2.2. Influencia de la orientación al mercado en la orientación estratégica de la empresa (perspectiva de la formulación estratégica)**

Otro de los aspectos a considerar en el análisis del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados se refiere a las consecuencias de la orientación al mercado en la orientación estratégica de la empresa. En este sentido destaca un grupo de trabajos donde se analiza la incidencia del contexto competitivo en el grado de orientación al mercado y en las estrategias que se derivan de esta orientación (como es el caso de los estudios empíricos de DOBNI y LUFFMAN,

2000a; 2000b; 2003, o el estudio teórico de DOBNI *et al.*, 2001), y otro grupo que estudia la incidencia del grado de orientación al mercado en la elección de la estrategia a implantar, y sus consecuencias posteriores en los resultados. En este apartado nos centraremos en el primer grupo, mientras que el segundo grupo lo revisaremos en el apartado correspondiente al estudio de la estrategia como variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Recordemos la existencia de dos perspectivas fundamentales referidas al modo en el que se relaciona la estrategia y las variables organizacionales: la perspectiva de la formulación estratégica, en la que las variables organizacionales influyen en la formulación de la estrategia (de modo que la estrategia se vería como un resultado de la orientación al mercado); y la perspectiva de la implementación estratégica donde la estrategia tiene influencia en las variables organizacionales (en esta caso la estrategia se configura como un antecedente de la orientación al mercado). En el trabajo de HOMBURG *et al.* (2004) se reconoce que la estrategia y la orientación al mercado pueden afectarse entre si, y que el efecto de la estrategia sobre las variables organizacionales puede ser mayor; es decir, adoptan la perspectiva de la implementación estratégica. Sin embargo, en este apartado, analizaremos estudios en los que se ha adoptado la perspectiva de la formulación estratégica.

Por ejemplo, dentro del enfoque comportamental, SANTOS *et al.* (2001b; 2005a) analizan la orientación al mercado como recurso organizativo y su papel como antecedente en el diseño de la estrategia competitiva, para lo que también adoptan esta perspectiva de la formulación estratégica. Como resultado general confirman que la estrategia de las empresas está condicionada por su grado de orientación al mercado.

Por otro lado, dentro del enfoque cultural de Narver y Slater, KÜSTER *et al.* (1997) y BIGNÉ *et al.* (2000) consideran la orientación al mercado como criterio para identificar los grupos competitivos. Encuentran cinco grupos de empresas según su grado de orientación al mercado, e identifican diferentes estrategias competitivas en cada uno de ellos. También LANGERAK (2003) estudia si la orientación al mercado influye en los resultados empresariales en la medida en la que afecta a la elección de su estrategia competitiva (basada en la *diferenciación* o en el *liderazgo en costes*). Realiza un análisis de las dimensiones de la orientación al mercado y confirma que la orientación al cliente y la orientación a la competencia influyen en la estrategia competitiva basada en la diferenciación, y que la coordinación interfuncional influye en la estrategia competitiva basada en el liderazgo en costes.

### **3.2.3. La estrategia empresarial como variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales**

La estrategia empresarial también puede considerarse una variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Siguiendo la perspectiva cultural de Narver y Slater, LANGERAK (2003) pretende determinar si la orientación al mercado influye en los resultados empresariales sólo en la medida en la que afecta a la elección de su estrategia competitiva (basada en la *diferenciación* o en el *liderazgo en costes*). En este caso realiza un análisis de las dimensiones de la orientación al mercado y confirma que la orientación al cliente y la orientación a la competencia influyen en la estrategia competitiva basada en la diferenciación, y que esta estrategia afecta a los resultados empresariales, y que la coordinación

interfuncional influye en la estrategia competitiva basada en el liderazgo en costes, aunque no confirma su efecto posterior en los resultados empresariales. Dentro de esta misma perspectiva, BIGNÉ *et al.* (2001) proponen utilizar como variables intermedias en la relación de la orientación al mercado con los resultados empresariales los *objetivos* (defender la posición y evitar el declive, mantener el crecimiento de las ventas, y ser líder del mercado) y las *estrategias* de la empresa (crecimiento con nuevos productos en mercados tradicionales, crecimiento con productos tradicionales en mercados tradicionales, crecimiento con nuevos productos en nuevos mercados, crecimiento con productos tradicionales en nuevos mercados, ganar cuota de mercado a los competidores, y reducir costes y aumentar la productividad). También hacen un análisis atendiendo a las dimensiones de la orientación al mercado y concluyen lo siguiente:

1. La *orientación al cliente* se relaciona con los objetivos «mantenimiento del crecimiento de las ventas» y ser «líder del mercado». El primero de estos objetivos (el mantenimiento del crecimiento de las ventas) influye en las estrategias «crecimiento con productos tradicionales en mercados tradicionales», «ganar cuota de mercado a los competidores», y «reducción de costes y aumento de la productividad». La estrategia de crecimiento con productos tradicionales en mercados tradicionales influye positivamente en el volumen de ventas, y la estrategia de reducción de costes y aumento de la productividad influye negativamente en el éxito en el lanzamiento de nuevos productos. Para el segundo de los objetivos en los que influye la orientación al cliente (ser líder de mercado) comprueban que influye en dos estrategias: «crecimiento con productos tradicionales en nuevos mercados»; y «ganar cuota de mercado a los competidores». En este sentido, comprueban que sólo la estrategia de crecimiento con productos tradicionales en nuevos mercados tiene una influencia positiva en los resultados empresariales, en concreto, en la cuota de mercado.
2. La *orientación a la competencia* tiene un efecto directo en dos medidas de resultados: el éxito en el lanzamiento de nuevos productos y la satisfacción de clientes, pero además influye en la estrategia de «crecimiento con nuevos productos en nuevos mercados»; estrategia que a su vez influirá en la calidad del producto y en el éxito en el lanzamiento de nuevos productos.
3. La *coordinación interfuncional* también ejerce una influencia directa en una medida de resultados: la calidad del producto, además, a este efecto directo, se unirá una influencia indirecta en esta variable de resultados a través de la estrategia de «crecimiento con nuevos productos en nuevos mercados» (estrategia que, como vemos en el apartado anterior, también influye en el éxito en el lanzamiento de nuevos productos). Por otra parte, también determinan que esta dimensión influye en el objetivo de defender la posición y evitar el declive, aunque no se vincula con ninguna estrategia.

En resumen, BIGNÉ *et al.* (2001) confirman que la influencia de la orientación al cliente en los resultados empresariales no se produce de forma directa, sino que lo hará a través de los objetivos y las estrategias empresariales; mientras que para el caso de las dimensiones orientación a la competencia y coordinación interfuncional se producirá una influencia directa en algunas medidas de los resultados y también a través de la estrategia empresarial.

### 3.2.4. La estrategia empresarial como variable moderadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales

Finalmente, respecto al papel de la estrategia como moderadora revisamos el conjunto de investigaciones en las que se recogen que los diferentes tipos de estrategias son un factor que incide en el grado de influencia de la orientación al mercado en los resultados (MATSUNO y MENTZER, 2000). Por ejemplo, en el trabajo de SLATER y NARVER (1993) se estudia la influencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales según el tipo de estrategia desarrollada. Respecto al tipo de estrategia utilizan la *clasificación de Miles y Snow* (concretamente utilizan la estrategia prospectiva, analizadora y defensiva) y como instrumento subjetivo de medida de los resultados financieros la rentabilidad de la inversión (ROI). Sólo confirman el efecto de la orientación al mercado en esta medida de los resultados financieros en la estrategia prospectiva y en la analizadora.

Dentro de esta misma perspectiva cultural, en el trabajo de KUMAR *et al.* (2002) se trata de analizar el efecto de la orientación estratégica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, tanto globalmente como atendiendo a las dimensiones de la orientación al mercado, y para distintos tipos de estrategias. Como tipos de estrategias proponen utilizar la *diferenciación* y el *liderazgo en costes*, y como medidas subjetivas de los resultados propios del sector sanitario la rentabilidad del capital, el éxito en la retención de pacientes, y la habilidad para controlar los gastos operativos. Respecto a la influencia de la orientación al mercado global comprueban el efecto positivo de la orientación al mercado en la rentabilidad del capital en ambas estrategias (aunque este efecto positivo es mayor para las empresas que desarrollan una estrategia de diferenciación), el efecto positivo de la orientación al mercado en la habilidad para controlar los gastos operativos para la estrategia de liderazgo en costes; y en el éxito en la retención de pacientes para la estrategia de diferenciación. Del análisis del efecto de las dimensiones de la orientación al mercado concluyen lo siguiente: para las empresas que desarrollan una estrategia de liderazgo en costes sólo la coordinación interfuncional tiene efectos significativos en los resultados (medidos a través de la rentabilidad del capital y el éxito en el control de gastos operativos); y para las empresas que desarrollan una estrategia de diferenciación, la orientación al cliente y la orientación a la competencia tienen un efecto significativo en la rentabilidad del capital, y sólo el componente orientación al cliente tiene un efecto significativo en el éxito en la retención de pacientes.

Por su parte, BARROSO *et al.* (2003; 2005) comprueban el efecto directo de la orientación al mercado en dos de las medidas de resultados propuestas (rentabilidad y crecimiento/cuota de mercado), pero también se proponen analizar la influencia combinada de los factores ambientales y de la estrategia como variables moderadoras en esta relación. Respecto a la relación entre la orientación al mercado y los resultados atendiendo al tipo de estrategia (según la *clasificación de Miles y Snow*) concluyen que esta relación es significativa para la defensiva y analizadora cuando el indicador de resultados utilizado es la rentabilidad, y para la defensiva, analizadora y prospectiva cuando el indicador de resultado utilizado es el crecimiento/cuota de mercado. También LLONCH y LÓPEZ (2004) tratan de determinar el efecto moderador de la estrategia genérica (utilizando la *clasificación de Miles y Snow*) en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Comprueban que la relación es más fuerte en el caso de la estrategia analizadora que en la prospectiva cuando se utilizan resultados relacionados con el éxito de los nuevos productos, y que la relación

es más fuerte en el caso de la estrategia defensiva que en la prospectiva cuando se utilizan resultados relacionados con la distribución.

Dentro de la perspectiva integradora de la visión comportamental y cultural, PELHAM (2000) confirma que la orientación al mercado parece tener un mayor efecto en los resultados cuando se combina con la *estrategia de innovación/diferenciación*. Y también en el trabajo realizado por MATSUNO y MENTZER (2000) se comprueba el papel de la estrategia de la empresa como moderadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. La fortaleza de la relación entre la orientación al mercado y las medidas de los resultados propuestas varía según los *tipos de estrategia de Miles y Snow* del siguiente modo: (1) cuando se utiliza como medida de los resultados la rentabilidad de la inversión (ROI): mayor para la defensiva que para la prospectiva y analizadora; (2) cuando se utilizan como medidas de los resultados la cuota de mercado, el crecimiento relativo de las ventas y el porcentaje de venta de nuevos productos respecto a las ventas totales: mayor para la prospectiva que para la defensiva y la analizadora.

Por último, entre los estudios que utilizan otras perspectivas y medidas de la orientación al mercado, LADO (1996) analiza la relación entre los *tipos de estrategia de Miles y Snow*, la orientación al mercado, y los resultados empresariales. Confirma que la relación entre la orientación al mercado y los resultados se refuerza para los tres tipos de estrategias que identifica [prospectiva, defensiva+analizadora y reactiva; excepto para la rentabilidad de la inversión (ROI) en el grupo de los reactivos], por lo que concluye que existe efecto moderador.

Como vemos, la estrategia empresarial ha sido objeto de estudio desde todas las posibles perspectivas: como antecedente de la orientación al mercado; como consecuencia; como variable intermedia; o como variable moderadora. En la Tabla 36 recogemos de forma resumida los aspectos considerados en los estudios en los se analiza el papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

Tabla 36.- Estudios en los que se analiza el papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados

ASPECTO ANALIZADO	INSTRUMENTO UTILIZADO		AUTORES
<b>La estrategia como ANTECEDENTE INTERNO</b>	Tipos de orientación al mercado según la orientación estratégica		HARRIS (2000) HARRIS y PIERCY (1999a)
	Grado de orientación al mercado según el tipo de estrategia	Tipología de Porter	FLAVIÁN <i>et al.</i> (2004) y FUSTER (2004) FRAMBACH <i>et al.</i> (2003) KUMAR <i>et al.</i> (2002)
		Tipología de Miles y Snow	LADO (1996) LUKAS (1999)
	Dimensiones de la orientación estratégica		MORGAN y STRONG (1998)
	El cambio estratégico (planificado y de emergencia)		FARRELL (2000)
<b>CONSECUENCIAS de la orientación al mercado en la estrategia empresarial</b>	La estrategia condicionada por la orientación al mercado		LANGERAK (2003) SANTOS <i>et al.</i> (2001b; 2005a)
	Grupos competitivos según su grado de orientación al mercado		BIGNÉ <i>et al.</i> (2000) KÜSTER <i>et al.</i> (1997)
<b>La estrategia como VARIABLE INTERMEDIA</b>	Estrategia de diferenciación y de liderazgo en costes		LANGERAK (2003)
	Estrategias de crecimiento con nuevos/tradicionales productos en mercados nuevos/tradicionales, de aumento de la cuota de mercado, y de reducción de costes y aumento de la productividad		BIGNÉ <i>et al.</i> (2001)
<b>La estrategia como VARIABLE MODERADORA</b>	Influencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales según el tipo de estrategia	Tipología de Porter	KUMAR <i>et al.</i> (2002) PELHAM (2000)
		Tipología de Miles y Snow	SLATER y NARVER (1993) BARROSO <i>et al.</i> (2003; 2005) LLONCH y LÓPEZ (2004) MATSUNO y MENTZER (2000) LADO (1996)

Fuente: Elaboración propia.

En este capítulo hemos resumido la literatura sobre la tipología estratégica de Miles y Snow. Esta clasificación propone cuatro tipos de estrategias: defensivas; prospectivas; analizadoras; y reactivas, según el grado de planificación del directivo, y teniendo en

cuenta los aspectos estructurales, de proceso y de gestión que deben estar presentes en cada tipo de estrategia.

Finalizamos el capítulo recogiendo las distintas perspectivas sobre el papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. En primer lugar, hemos visto estudios que consideran que la estrategia empresarial es un antecedente de la orientación al mercado y que han mostrado variaciones en el grado de orientación al mercado según las diferentes estrategias empresariales implantadas. Otro grupo de trabajos consideran que la estrategia de las empresas está condicionada por su grado de orientación al mercado. Se trata de estudios en los que se analizan los efectos de la orientación al mercado en la orientación estratégica de la empresa. También hemos analizado la estrategia empresarial como variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Y hemos finalizado con un conjunto de investigaciones que consideran que los diferentes tipos de estrategias son variables que moderan el grado de influencia de la orientación al mercado en los resultados.





**PARTE II.**  
**Estudio empírico**



## **CAPÍTULO 4.**

# **Planteamiento general de la investigación**

Tomando como referencia la literatura revisada sobre orientación al mercado y la consideración del papel de la estrategia, en este capítulo se plantean los argumentos para la elaboración de los enunciados de las hipótesis que pretendemos contrastar.

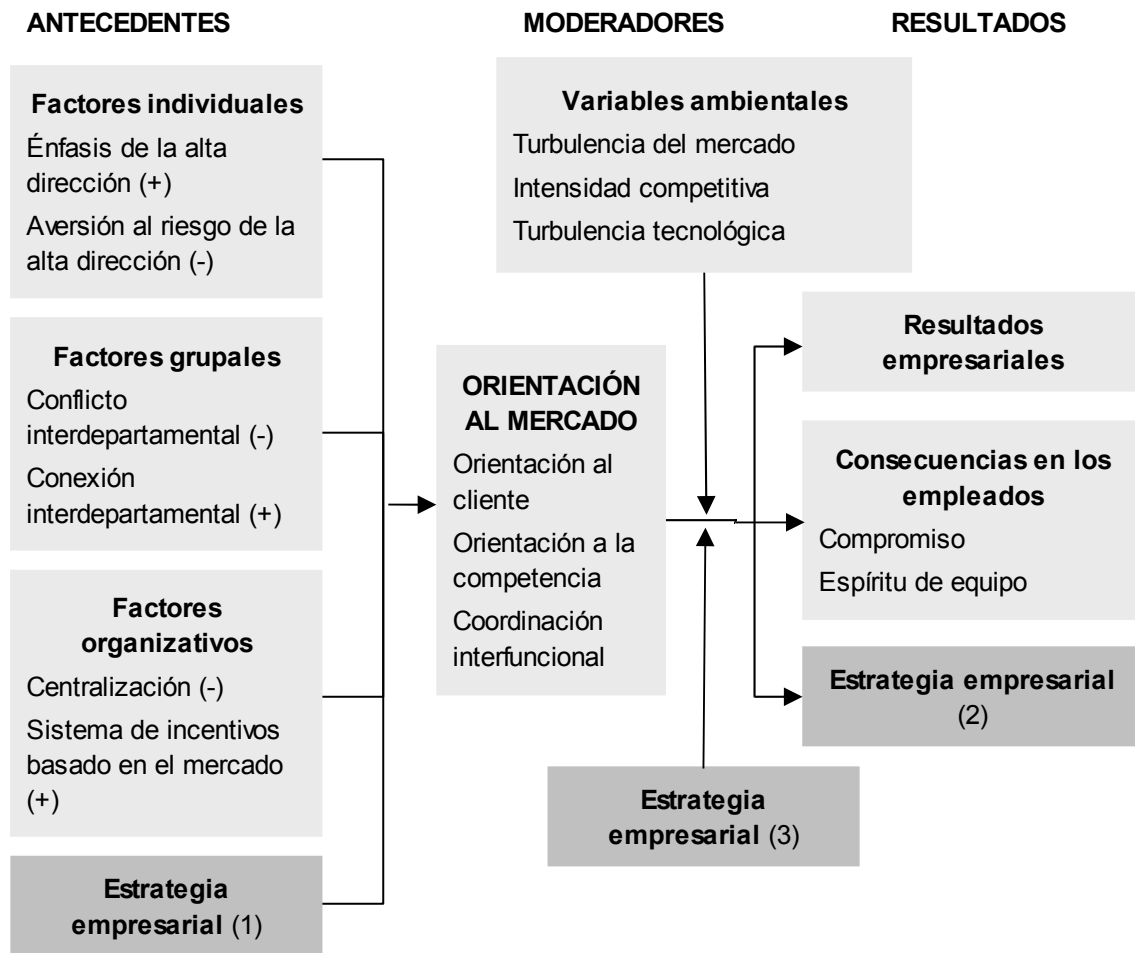
Así mismo, haremos referencia al sector de actividad en el que centramos el estudio, justificando la decisión de realizar un estudio centrado en un único sector. También identificaremos cómo deben ser medidas las variables incluidas en el modelo propuesto.

Por último, hemos incorporado en este capítulo una breve descripción de los procedimientos estadísticos utilizados para el análisis de los datos, tanto para la validación de las escalas de medida, como para la contrastación de las hipótesis planteadas.

### **4.1. Modelo teórico propuesto y planteamiento de hipótesis**

En la Figura 18 se recoge el conjunto de relaciones implicadas en la investigación. Como veremos, vamos a estudiar el papel de la estrategia desde diferentes perspectivas, lo que dará lugar a diferentes modelos alternativos. A continuación, vamos a describir brevemente los elementos incluidos en este esquema básico.

Figura 18.- Esquema básico de la investigación propuesta (I)



Fuente: Elaboración propia.

Para justificar la adopción de la orientación al mercado desde una perspectiva cultural hacemos referencia, en primer lugar, a la revisión realizada en el apartado «*Relación entre los dos enfoques principales*» (p.47), en el que incluimos la relación entre las dos visiones principales, las diferencias, y los aspectos en los que son similares y complementarias.

En general concluimos que destacan dos formas de analizar la relación entre los enfoques: la complementariedad y la influencia de la actitud en la conducta. Respecto a la complementariedad de ambas perspectivas se concluye que las dos perspectivas básicas tienen zonas comunes y se complementan, sin que exista superioridad de una sobre otra. De esta forma, las conclusiones muestran que la orientación de la empresa es una combinación de sus actitudes y sus comportamientos, de forma que para que una empresa esté realmente orientada al mercado deben tener valores y comportamientos coherentes. Además, esta vinculación entre cultura y comportamiento alcanza tal magnitud que hay autores que consideran que los comportamientos de la organización son un componente de su cultura. Por otro lado, hay estudios que defienden la influencia de la actitud en la conducta, llegando a manifestar que es más importante medir la actitud ya que es el paso previo al comportamiento (BISP *et al.*, 1996). La cultura de una organización está compuesta por normas, valores, creencias y actitudes que la hacen ver la realidad de una

determinada manera, lo que influye en su forma de actuar, de manera que todo comportamiento orientado al mercado deriva de la existencia de una cultura orientada al mercado.

En segundo lugar, nos proponemos justificar nuestra elección evaluando los instrumentos de medida desarrollados en cada una de estas dos perspectivas. Nos referimos a la revisión realizada en el apartado «*Análisis comparativo de las escalas MARKOR y MKTOR*» (p.61). La comparación incluía aspectos referidos a la base teórica y al contenido de las escalas, a sus propiedades estadísticas, al tipo de cuestionario y de escala, y al origen de la información (en la Tabla 8, p.63 se recoge de forma resumida). Vimos que algunos estudios valoran positivamente ambos enfoques, mientras que otros toman partido por una de las herramientas. En este último caso, numerosas investigaciones manifiestan que el comportamiento estadístico de la escala MKTOR (enfoque cultural) supera al de la escala MARKOR.

Asumimos que la orientación al mercado desde esta perspectiva cultural está formada por los tres componentes originalmente propuestos por Narver y Slater:

1. Orientación al cliente: centrado en la generación de valor para el cliente. Se enfatiza en la necesidad de recoger información sobre los clientes con el objetivo de conocer sus necesidades actuales y potenciales, y trabajar para satisfacerlas.
2. Orientación a la competencia: centrado en la generación de un valor superior al que ofrece su competencia. También se enfatiza en la necesidad de recoger información para comprender las fuerzas y debilidades de los competidores actuales y potenciales, y sus capacidades y estrategias a largo plazo, para evaluar su capacidad para satisfacer a los mismos clientes.
3. Coordinación interfuncional: se refiere a la utilización coordinada de los recursos de la empresa para conseguir crear valor para los clientes, que sea superior al que ofrece la competencia.

El estudio de estos componentes de la orientación al mercado nos lleva a plantear la primera hipótesis:

**H.1: La orientación al mercado es un concepto unidimensional con tres componentes: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación interfuncional.**

#### **4.1.1. Factores antecedentes de la orientación al mercado**

La primera cuestión a investigar es la influencia de los antecedentes en la adopción de la orientación al mercado desde una perspectiva cultural.

Admitimos que la orientación al mercado cultural viene condicionada por aspectos individuales, intergrupales y organizacionales, siguiendo el modelo de Kohli y Jaworski, y que hemos incluido dentro de los antecedentes internos clásicos. En «*Antecedentes internos clásicos*» (p.92), podemos ver la revisión de este grupo de antecedentes de la orientación al mercado.

También consideramos que la estrategia empresarial adoptada por la empresa influirá en el grado de orientación al mercado desarrollado. En este caso se trata de lo que hemos denominado antecedentes internos de gestión, para lo que adoptamos la perspectiva de la implementación estratégica.

Los antecedentes considerados por Kohli y Jaworski están recogidos de forma resumida en la Tabla 22 (p.96), en la que se incluyen tres grupos de factores internos: factores individuales; factores intergrupales; y factores organizativos.

En la revisión de los estudios en los que se analizan estos antecedentes internos clásicos obtuvimos que, respecto a los *factores individuales*, existe un efecto favorecedor del compromiso de la alta dirección y de la tolerancia al riesgo de los directivos a la hora de desarrollar la orientación al mercado.

La alta dirección será la encargada de generar e impulsar los valores y creencias sobre la orientación al mercado (WEBSTER, 1988), por lo que su compromiso será esencial para impulsar la orientación al mercado. Estudios como el de JAWORSKI y KOHLI (1993), SELNES *et al.* (1996), BHUIAN (1998), PULENDRAN *et al.* (2000), o CONDUIT y MAVONDO (2001) confirman el efecto positivo del apoyo directivo en la orientación al mercado. Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

**H.2: El énfasis o el compromiso de la alta dirección con los valores y creencias relacionadas con la orientación al mercado influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.**

Este compromiso con el mercado suele estar asociado a mayores niveles de riesgo dado que supone la atención y respuesta a los cambios en las necesidades del mercado. Estudios como el de AVLONITIS y GOUNARIS (1999) muestran que hay factores internos como la tolerancia al riesgo que favorecen el desarrollo de la orientación al mercado. También SANTOS *et al.* (2002b) comprueban que la adopción del concepto de orientación al mercado es necesario que la dirección asuma el riesgo asociado al seguimiento de mercados cambiantes. En este sentido, es de esperar que, a medida que la alta dirección esté dispuesta a asumir mayores riesgos, su grado de orientación al mercado será mayor, lo que nos lleva a proponer que:

**H.3: La aversión al riesgo de la alta dirección influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.**

En el caso de los *factores intergrupales*, los estudios revisados han manifestado que, en general se confirma el efecto negativo del conflicto interfuncional y el efecto positivo de la conexión interfuncional.

El conflicto organizacional se corresponde con la tendencia que lleva a cada departamento a querer ser más importante y poderoso que los demás, lo que inhibirá la necesaria coordinación interfuncional imprescindible en el desarrollo de la orientación al mercado adoptada por la empresa. Numerosos estudios como el de JAWORSKI y KOHLI (1993), SELNES *et al.* (1996), BHUIAN (1998), o PULENDRAN *et al.* (2000) han constatado la influencia negativa del conflicto organizacional. Esto nos permite proponer que:

**H.4: El conflicto interfuncional influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.**

La conexión interfuncional se refiere al grado de contacto, formal e informal, entre los miembros de los diferentes departamentos, lo que influirán positivamente en el desarrollo de la orientación al mercado. Por ejemplo, JAWORSKI y KOHLI (1993), SELNES *et*

al. (1996), HARRIS (2000), o PULENDRAN *et al.* (2000) confirman la influencia positiva en la orientación al mercado de la conexión interdepartamental. En este sentido proponemos que:

**H.5: La conexión interfuncional influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.**

Por último, respecto a los antecedentes relacionados con el funcionamiento del sistema organizativo, los estudios revisados han mostrado que la centralización tiene un efecto negativo en el desarrollo de la orientación al mercado, mientras que los sistemas de remuneración basados en el mercado han demostrado una influencia positiva. Para el caso de la formalización y la departamentalización las conclusiones no han sido determinantes. En nuestro caso hemos considerado relevante incluir como *factores organizativos* la centralización y la utilización de los sistemas de remuneración basados en el mercado.

La centralización, entendida como la concentración de autoridad en los procesos de toma de decisiones, se traducirá en una reducción de la participación de los miembros de la organización, lo que influirá negativamente en el grado de orientación al mercado desarrollado por la empresa. Autores como JAWORSKI y KOHLI (1993), SELNES *et al.* (1996), BHUIAN (1998), AVLONITIS y GOUNARIS (1999), HARRIS (2000), o VARELA y DEL RÍO (2003) han confirmado la influencia negativa de la centralización. La hipótesis propuesta sería la siguiente:

**H.6: La centralización de la toma de decisiones influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.**

Por último, la literatura propone que los sistemas de medida del rendimiento de los empleados influyen en su comportamiento. En este sentido, WEBSTER (1988) señala que la orientación al mercado depende de la forma en la que se mide y se recompensa el rendimiento de los directivos, y JAWORSKI y KOHLI (1993) confirman la relación positiva entre los sistemas de recompensa basados en el mercado y la orientación al mercado. También PULENDRAN *et al.* (2000) confirman la influencia positiva de este factor. Esto nos lleva a proponer que:

**H.7: La utilización de sistemas de remuneración basados en el mercado influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.**

Además de los antecedentes internos clásicos que hemos descrito hasta el momento, también consideramos adecuado el estudio de la influencia de la estrategia empresarial adoptada por la empresa dentro de los antecedentes internos de gestión. En «*La estrategia empresarial como antecedente interno de la orientación al mercado (perspectiva de la implementación estratégica)*» (p.159), podemos ver la revisión realizada. La consideración de la estrategia como antecedente de la orientación al mercado se corresponde con la perspectiva de la implementación estratégica, donde la estrategia tiene influencia en las variables organizacionales. En este sentido, HOMBURG *et al.* (2004) establecen una relación en cadena: estrategia-orientación al mercado-resultados, y examinan tanto el efecto directo de la estrategia en los resultados, como el efecto indirecto a través de la orientación al mercado, al tiempo que reconocen que la estrategia y la orientación al mercado pueden afectarse entre si.

Sin embargo, defienden esta perspectiva de la implementación estratégica debido a la evidencia empírica de que el efecto de la estrategia sobre las variables organizacionales puede ser mayor que al contrario.

En la revisión de la literatura en la que se considera la estrategia como antecedente de la orientación al mercado hemos encontrado estudios en los que se han utilizado tanto las estrategias competitivas genéricas de PORTER (1980; 1985), como la clasificación de MILES y SNOW (1978).

Como hemos señalado en «*La tipología estratégica de Miles y Snow*» (p.151), tanto esta clasificación como la de PORTER (1980) han representado una importante contribución para la literatura sobre estrategia empresarial (SEGEV, 1989). En ese mismo apartado destacábamos los argumentos que podemos utilizar para justificar la utilización de la tipología de MILES y SNOW (1978). Entre estos argumentos destacan: que considera a la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno (McDANIEL y KOLARI, 1987); que ha sido utilizada en numerosos estudios sobre estrategia empresarial; que permite una mejor evaluación de las variables del entorno y que considera variables relacionadas con la implementación de la estrategia (SEGEV, 1989; WALKER y RUEKERT, 1987); y que las conclusiones pueden generalizarse a distintos sectores porque el origen de esta tipología se basa en un análisis en profundidad de cuatro industrias diferentes (SMITH *et al.*, 1989). Al mismo tiempo se recoge como principal limitación de esta tipología que ignora las peculiaridades industriales, ya que establece tipos de estrategias genéricas (HAMBRICK, 1983).

En el estudio de SHORTELL y ZAJAC (1990) se confirma que las empresas que desarrollan estrategias prospectivas tendrán una mayor orientación al mercado que las analizadoras, quienes a su vez tendrán una orientación más activa que las defensivas. En el trabajo de LADO (1996) se concluye que el grupo de las prospectivas y el de las defensivas+analizadoras tienen un grado superior de orientación al mercado que el grupo de las reactivas, y que no existen diferencias en el grado de orientación al mercado entre el grupo de las prospectivas y el de las defensivas+analizadoras. También LUKAS (1999) utiliza esta tipología estratégica de Miles y Snow como determinante del grado de orientación al mercado, y concluye que el grado de orientación al mercado es mayor en la estrategia prospectiva, seguida de la analizadora, la defensiva y la reactiva. SANTOS y ÁLVAREZ (2000) señalan que las empresas prospectivas y analizadoras manifiestan un grado superior de orientación al mercado y de elaboración de la estrategia de marketing en la que se concede un especial interés al desarrollo de nuevos productos.

En nuestro caso pretendemos analizar el papel de la estrategia desde esta perspectiva de la implementación estratégica que considera que la estrategia condiciona el resto de variables empresariales, de forma que proponemos la siguiente hipótesis:

**H.8: El tipo de estrategia competitiva desarrollada por la empresa determina el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa. La mayor influencia en la orientación al mercado será de la estrategia prospectiva seguida de la analizadora, de la defensiva y de la reactiva.**



#### 4.1.2. Consecuencias de la orientación al mercado y variables moderadoras

Lo siguiente será determinar la influencia de la orientación al mercado en los resultados. Como consecuencias de la orientación al mercado analizaremos su influencia en un conjunto de medidas utilizadas para medir los resultados empresariales, en aspectos relacionados con la situación de los empleados, y en la estrategia empresarial adoptada por la empresa. Para el estudio de esta relación se analizará la influencia directa de la orientación al mercado en las medidas de resultados propuestas, y también se considerará el efecto de variables ambientales como variables moderadoras de esta relación, así como el efecto moderador de la estrategia empresarial.

##### Consecuencias de la orientación al mercado

En primer lugar, proponemos un análisis de las consecuencias de la orientación al mercado. Para hacer este análisis, diferenciaremos entre la influencia de la orientación al mercado en el conjunto de medidas de los resultados empresariales propuestas, su influencia en la situación de los empleados, y su efecto en la estrategia empresarial desarrollada por la empresa.

Respecto a la *influencia de la orientación al mercado en distintas medidas de resultados empresariales* tenemos que recordar los principales indicadores utilizados en la literatura y que recogemos de forma resumida en la Tabla 25 (p.106).

En general se ha propuesto que la orientación al mercado puede ser fuente de ventaja competitiva basada en la identificación, creación de valor y satisfacción de los clientes (NARVER y SLATER, 1990), por lo que teóricamente se espera que exista una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, sin embargo, en los trabajos empíricos las conclusiones son contradictorias. En los trabajos revisados encontramos que la mayoría han contrastado la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y las medidas de los resultados empresariales propuestas, aunque también existe evidencia empírica de la ausencia de efectos, sobre todo cuando se utiliza como medida de los resultados empresariales los resultados operativos relacionados con el incremento de las ventas.

Para la valoración de las medidas de los resultados empresariales se utilizan evaluaciones objetivas o subjetivas. La evaluación subjetiva es la más utilizada, y supone pedir a los entrevistados su valoración en relación a la media del sector, a su principal competidor, o respecto a años anteriores. El uso de medidas objetivas se ve dificultado por el deseo de confidencialidad para ciertos datos, o por la heterogeneidad de las cifras que dificultaría la comparación con la competencia, con el sector, o con otros años. Además se ha demostrado que existe una fuerte correlación entre las medidas objetivas y subjetivas de los resultados (DESS y ROBINSON, 1984; DAWES, 1999).

En el diseño de la investigación se había previsto el uso de medidas objetivas y subjetivas. Sin embargo, debido a la baja tasa de respuesta en los indicadores objetivos propuestos: recuperación de recursos (rentabilidad sobre activos, ROA) y cuota de mercado, optamos por utilizar sólo medidas subjetivas. Por tanto, mediante una evaluación subjetiva, en la que se pide la valoración en relación con los competidores, utilizamos como resultados operativos la cuota de mercado, el éxito de nuevos productos, y el crecimiento de las ventas, y como resultados generales la rentabilidad, el tamaño y el crecimiento. Por ejemplo, dentro de los resultados operativos, HOOLEY *et al.* (2000b; 2000c; 2003), AGARWAL *et al.* (2003) incorporan una

valoración subjetiva de la cuota de mercado, SLATER y NARVER (1994a), GREENLEY (1995a), APPIAH-ADU (1997), EUSEBIO *et al.* (2004), LLONCH y LÓPEZ (2004) y LLONCH *et al.* (2005) utilizan una valoración subjetiva del crecimiento de las ventas y del éxito de nuevos productos, y en todos los casos confirman la influencia positiva de la orientación al mercado. Respecto a los resultados generales, trabajos como los de APPIAH-ADU (1997), KUMAR *et al.* (1997, 1998), CHANG y CHEN (1998), SUBRAMANIAN y GOPALAKRISHANA (2001), entre otros, utilizan distintas medidas y confirman el efecto positivo de la orientación al mercado. La hipótesis que planteamos es la siguiente:

**H.9: El grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en los resultados empresariales.**

En la revisión de la literatura en la que se analizan las *consecuencias de la orientación al mercado en los empleados* encontramos que todas las influencias contrastadas son favorables para la situación del empleado. Las variables utilizadas se recogen de forma resumida en la Tabla 28 (p.122). Entre ellas se incluyen las variables originalmente propuestas por JAWORSKI y KOHLI (1993) y SELNES *et al.* (1996): el compromiso con la organización y el espíritu de equipo. En estos estudios se confirmaba la influencia positiva de la orientación al mercado en ambas medidas. En este sentido, entre los trabajos que analizan la influencia de la orientación al mercado en la situación de los empleados, destacan los estudios de HORNG y CHEN (1998), SIGUAW *et al.* (1994), MENGÜC (1996), o PIERCY *et al.* (2002). En nuestro caso también nos proponemos analizar el efecto de la orientación al mercado en estas dos variables relacionadas con los empleados, por lo que planeamos las siguientes hipótesis:

**H.10: El grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en el compromiso de los empleados con la empresa.**

**H.11: El grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en el espíritu de equipo de los empleados de la empresa.**

Para finalizar con el estudio de las consecuencias de la orientación al mercado proponemos analizar sus *efectos en la estrategia empresarial* adoptada por la empresa. Recordemos que existen dos perspectivas respecto a la forma en la que se relaciona la estrategia y las variables organizacionales: la perspectiva de la formulación estratégica, en la que las variables organizacionales influyen en la formulación de la estrategia; y la perspectiva de la implementación estratégica donde la estrategia tiene influencia en las variables organizacionales. En «*Influencia de la orientación al mercado en la orientación estratégica de la empresa (perspectiva de la formulación estratégica)*» (p.161), podemos ver la revisión realizada. Por ejemplo, SANTOS *et al.* (2001b; 2005a) analizan el papel de la orientación al mercado en el diseño de la estrategia competitiva, y confirman que la estrategia de las empresas está condicionada por su grado de orientación al mercado. Y también KÜSTER *et al.* (1997) y BIGNÉ *et al.* (2000) utilizan la orientación al mercado como criterio para identificar los grupos competitivos.

En este caso, el estudio de la estrategia como consecuencia de la orientación al mercado entra dentro de la perspectiva de la formulación estratégica (que considera que las variables organizacionales son las que influyen en la formulación de la estrategia), por lo que proponemos como hipótesis que:

**H.12: El grado de orientación al mercado de las organizaciones condiciona el tipo de estrategia competitiva desarrollada por la empresa. La estrategia prospectiva será la implantada en empresas con mayor grado de orientación al mercado, y según disminuya el grado de orientación al mercado se adoptará la estrategia analizadora, defensiva, y reactiva.**

### Variables moderadoras de la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias

Además de estudiar la relación directa de la orientación al mercado en las distintas medidas de resultados propuestas, en el modelo incorporamos un conjunto de variables que moderan esta relación. En la revisión de los trabajos en los que se analizan estos efectos moderadores hemos diferenciado entre *moderadores externos*, donde incluimos la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva, o la situación general de la economía, y *moderadores internos*, donde indicábamos la necesidad de revisar el efecto de la estrategia empresarial, de la orientación al aprendizaje, o de la actividad emprendedora como variables moderadoras. Recogemos esta revisión en «*Variables moderadoras de la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias*» (p.129).

Comenzamos con el análisis de la influencia de un conjunto de variables ambientales que pueden aumentar o disminuir la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

KOHLI y JAWORSKI (1990) proponen como variables ambientales moderadoras la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, la intensidad competitiva y la situación general de la economía. En este primer trabajo, y desde un punto de vista teórico, proponen que, si la demanda del mercado es fuerte, una empresa puede ir bien sin tener orientación al mercado. La turbulencia del mercado y la turbulencia competitiva pueden fortalecer la relación entre la orientación al mercado y los resultados, y la turbulencia tecnológica puede debilitarla. Sin embargo, en un trabajo empírico posterior, JAWORSKI y KOHLI (1993) encuentran que la relación entre la orientación al mercado y los resultados es fuerte cualquiera que sea el grado de turbulencia del mercado, de turbulencia tecnológica y de intensidad competitiva.

También NARVER y SLATER (1990) consideran que los resultados empresariales dependen de la orientación al mercado y del entorno. En este primer trabajo analizan un conjunto de variables del entorno (unas referidas al ámbito de la empresa y otras referida al ámbito del mercado, pueden recordarse en la Figura 4, p.45) que actúan como variables independientes y que, junto a la orientación al mercado, influyen en los resultados empresariales. Será en un estudio posterior cuando analicen las variables situacionales como moderadoras (SLATER y NARVER, 1994a). De este segundo trabajo nos interesa destacar el grupo de moderadores que denominan «moderadores de la intensidad en la relación entre la orientación al mercado y los resultados». Utilizan cuatro variables: turbulencia del mercado; turbulencia tecnológica; hostilidad competitiva; y crecimiento del mercado. Igual que hicieron KOHLI y JAWORSKI (1990), SLATER y NARVER (1994a) proponen que la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva fortalecen la relación entre la orientación al mercado y los resultados, mientras que la turbulencia tecnológica y el crecimiento del mercado la debilitan. Sin

embargo, sólo dan un apoyo limitado a las relaciones propuestas, y concluyen que la orientación al mercado nunca será negativa, sino que el que una empresa está orientada al mercado va a ser positivo independientemente de los efectos a corto plazo de los moderadores del entorno.

En nuestro modelo también proponemos determinar el efecto moderador de las variables ambientales en la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados. Las variables ambientales que vamos a analizar son la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, y la intensidad competitiva.

La primera variable ambiental considerada es la *turbulencia del mercado*. Esta variable hace referencia a los cambios en la composición y en las preferencias de los consumidores. En este sentido, KOHLI y JAWORSKI (1990) proponen que si una organización trabaja en un entorno con escasa turbulencia de mercado (cuenta con un conjunto concreto de clientes con preferencias estables), el efecto de la orientación al mercado en los resultados será escaso ya que no será necesario hacer ningún ajuste de las actividades de marketing para satisfacer esas necesidades estables de los clientes. Por otro lado, proponen que si la organización actúa en un entorno con alta turbulencia de mercado (con un conjunto de clientes y de preferencias que no son estables), se producirá un desajuste entre la oferta de la empresa y las necesidades de los clientes, de manera que la adopción de una mayor orientación al mercado tendrá mayor influencia en los resultados, por lo que la relación se verá reforzada.

Entre los estudios que han mostrado que la turbulencia del mercado refuerza la relación entre la orientación al mercado y las diferentes medidas de resultados propuestas, destacan los de DIAMANTOPOULOS y HART (1993), KUMAR *et al.* (1998), CADOGAN *et al.* (2000; 2002a), PULENDRAN *et al.* (2000), HARRIS (2001), BARROSO *et al.* (2003; 2005), o BIGNÉ *et al.* (2005). Esto hace que se proponga la siguiente hipótesis:

**H.13: A medida que se incrementa la turbulencia del entorno, se fortalece la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas.**

La siguiente variable ambiental considerada es la *turbulencia tecnológica*, entendida como la rapidez con la que se producen los cambios tecnológicos. KOHLI y JAWORSKI (1990) señalan que las empresas que operan en entornos donde el desarrollo tecnológico ofrece diferentes oportunidades competitivas (elevada turbulencia tecnológica) la orientación al mercado puede no ser tan importante para conseguir mejores resultados que en industrias en las que existe cierta estabilidad tecnológica. Los siguientes estudios han mostrado que la turbulencia tecnológica debilita la relación entre la orientación al mercado y las diferentes medidas de resultados: SLATER y NARVER (1994a), GREENLEY (1995b), o GREWAL y TANSUHAJ (2001). En este caso, la hipótesis propuesta es la siguiente:

**H.14: A medida que se incrementa la turbulencia tecnológica, se debilita la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas.**

Por último, para la *intensidad competitiva* referida a la cantidad y agresividad de los competidores en la industria, KOHLI y JAWORSKI (1990) señalan que cuando el cliente tiene múltiples posibilidades de elección (industria con alta intensidad competitiva), la organización debe estar atenta y responder a los cambios en las necesidades y preferencias de los clientes para asegurarse de ser elegidos entre todos los

competidores. Esto les lleva a concluir que los beneficios que reporta la orientación al mercado serán mayores en organizaciones que operen en industrias altamente competitivas. Dentro de los estudios que han mostrado que la intensidad competitiva refuerza la relación entre la orientación al mercado y las diferentes medidas de resultados, señalamos los siguientes: DIAMANTOPOULOS y HART (1993), ATUAHENE-GIMA (1995), APPIAH-ADU (1997), APPIAH-ADU (1998), BHUIAN (1998), KUMAR *et al.* (1998), HARRIS (2001), o BIGNÉ *et al.* (2005). Por tanto, la hipótesis propuesta es la siguiente:

**H.15: A medida que se incrementa la intensidad competitiva, se fortalece la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas.**

Además de estudiar el efecto de las variables ambientales como moderadores externos, proponemos considerar la estrategia empresarial como variable moderadora de carácter interno. En «*La estrategia empresarial como variable moderadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales*» (p.164), hemos recogido la revisión realizada sobre este aspecto.

Entre los estudios que diferencian la estrategia desarrollada por la empresa utilizando la clasificación de Miles y Snow destaca el estudio de SLATER y NARVER (1993) en el que se analizan la influencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales según el tipo de estrategia desarrollada, y sólo confirman el efecto de la orientación al mercado en una medida de los resultados financieros (la rentabilidad de la inversión, ROI) cuando la estrategia desarrollada es la prospectiva y la analizadora. Y también en el trabajo realizado por MATSUNO y MENTZER (2000) se comprueba el papel de la estrategia de la empresa como moderadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Este estudio muestra que la fortaleza de la relación entre la orientación al mercado y las medidas de los resultados propuestas varía según los tipos de estrategia de Miles y Snow del siguiente modo: (1) cuando se utiliza como medida de los resultados la rentabilidad de la inversión (ROI): mayor para la defensiva que para la prospectiva y analizadora; (2) cuando se utilizan como medidas de los resultados la cuota de mercado, el crecimiento relativo de las ventas y el porcentaje de venta de nuevos productos respecto a las ventas totales: mayor para la prospectiva que para la defensiva y la analizadora.

Lo anterior nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

**H.16: La relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas se ve afectada por el tipo de estrategia desarrollada por la empresa. Esta relación se verá más reforzada si se adopta una estrategia prospectiva, seguida de la analizadora, la defensiva, y la reactiva.**

Finalizamos este apartado en el que hemos repasado el modelo teórico propuesto, con la Tabla 37 en la que se recogen el conjunto de hipótesis planteadas.

Tabla 37.- Resumen de las hipótesis planteadas

<p><b>El concepto</b> de orientación al mercado</p>	<p>H.1. La orientación al mercado es un concepto unidimensional con tres componentes: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación interfuncional.</p>
<p><b>Antecedentes</b> internos clásicos</p>	<p>Factores individuales</p> <p>H.2. El énfasis o el compromiso de la alta dirección con los valores y creencias relacionadas con la orientación al mercado influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.</p>
	<p>H.3. La aversión al riesgo de la alta dirección influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.</p>
	<p>Factores grupales</p> <p>H.4. El conflicto interfuncional influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.</p>
	<p>H.5. La conexión interfuncional influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.</p>
	<p>Factores organizativos</p> <p>H.6. La centralización de la toma de decisiones influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.</p>
	<p>H.7. La utilización de sistemas de remuneración basados en el mercado influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.</p>
	<p><b>Antecedentes</b> internos de gestión</p>
<p><b>Consecuencias</b></p>	<p>Resultados empresariales</p> <p>H.9. El grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en los resultados empresariales.</p>
	<p>Resultados relacionados con los empleados</p> <p>H.10. El grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en el compromiso de los empleados con la empresa.</p>
	<p>H.11. El grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en el espíritu de equipo de los empleados de la empresa.</p>
	<p>Influencia en la estrategia de la empresa</p> <p>H.12. El grado de orientación al mercado de las organizaciones condiciona el tipo de estrategia competitiva desarrollada por la empresa. La estrategia prospectiva será la implantada en empresas con mayor grado de orientación al mercado, y según disminuya el grado de orientación al mercado se adoptará la estrategia analizadora, defensiva, y reactiva.</p>
<p><b>Moderadores</b></p>	<p>Externos</p> <p>H.13. A medida que se incrementa la turbulencia del entorno, se fortalece la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas.</p>
	<p>H.14. A medida que se incrementa la turbulencia tecnológica, se debilita la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas.</p>
	<p>H.15. A medida que se incrementa la intensidad competitiva, se fortalece la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas.</p>
	<p>Internos: la estrategia</p> <p>H.16. La relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas se ve afectada por el tipo de estrategia desarrollada por la empresa. Esta relación se verá más reforzada si se adopta una estrategia prospectiva, seguida de la analizadora, la defensiva, y la reactiva.</p>

## 4.2. **Ámbito de estudio del modelo propuesto**

La ciencia de marketing se conforma mediante la interacción entre la teoría y las generalizaciones empíricas. BASS (1995) define generalizaciones empíricas como modelos que se repiten en distintas circunstancias, y recoge dos perspectivas sobre el desarrollo de las generalizaciones empíricas: (1) las bases teóricas vienen seguidas por la comprobación empírica (TETE: *Theory-Empirical-Theory-Empirical*); (2) se inicia la generalización empíricamente y se continua con la teoría (ETET: *Empirical-Theory-Empirical-Theory*).

Por su parte, LEONE y SCHULTZ (1980) confirmaron que la réplica es una cuestión clave para la generalización, ya que sin ella no se podrían corroborar los resultados empíricos. También otros estudios se han referido a la importancia de la replicabilidad para la creación del conocimiento científico, de forma que para conseguir incrementar la generalización y corroboración en la ciencia de marketing es necesaria la réplica de investigaciones anteriores (HUBBARD y AMSTRONG, 1994; HUBBARD y VETTER, 1997; HUBBARD *et al.*, 1998; LADO, 1999).

Siguiendo con estos argumentos nos proponemos comprobar en qué medida son generalizables y válidas las conclusiones sobre la orientación al mercado en diferentes entornos industriales.

Centramos el estudio en la industria de productos alimenticios y bebidas. Con la elección de un único sector de actividad tratamos de evitar el efecto del factor industria derivado de la inclusión de empresas de sectores diferentes en lo que se refiere a las estrategias competitivas desarrolladas y a los resultados empresariales.

### 4.2.1. *Descripción del sector de actividad objeto de estudio*

En este apartado recogemos de forma breve la importancia del sector industrial objeto de estudio analizando indicadores macroeconómicos importantes como el PIB, el número de empresas y su tamaño, y el nivel de producción.

En la Tabla 38 recogemos los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre el PIB en los años 2000 a 2004. En este sentido encontramos una estimación, para el año 2004, del PIB del sector industrial español de 120.504 millones de euros, lo que supone un 14,39% respecto al PIB de la economía española en su conjunto. En este quinquenio 2000-2004 se observa cierto descenso en la contribución del sector industrial al PIB nacional.

Tabla 38.- Evolución del PIB a precios corrientes (en millones de euros). Serie 2000-2004.

SECTOR	2000		2001 (P)		2002 (P)		2003 (P)		2004 (P)	
	10 <sup>6</sup> €	%	10 <sup>6</sup> €	%	10 <sup>6</sup> €	%	10 <sup>6</sup> €	%	10 <sup>6</sup> €	%
Agricultura, ganadería y pesca	24.984	3,96	25.405	3,74	25.628	3,52	25.880	3,32	26.217	3,13
Energía	15.802	2,51	16.335	2,40	17.219	2,36	17.914	2,30	18.472	2,21
<b>Industria:</b>	<b>103.415</b>	<b>16,40</b>	<b>108.955</b>	<b>16,03</b>	<b>112.386</b>	<b>15,42</b>	<b>116.527</b>	<b>14,93</b>	<b>120.504</b>	<b>14,39</b>
<b>  Industria de productos alimenticios y bebidas</b>	<b>14.119</b>	<b>13,65</b>	<b>14.640</b>	<b>13,44</b>	<b>15.258</b>	<b>13,58</b>	<b>15.856</b>	<b>13,61</b>		
Construcción	47.584	7,55	54.901	8,08	62.401	8,56	70.586	9,04	80.870	9,66
Servicios	378.775	60,10	411.995	60,60	443.906	60,89	473.769	60,70	507.250	60,58
Impuestos netos sobre los productos	59.703	9,47	62.251	9,16	67.481	9,26	75.874	9,72	84.003	10,03
<b>TOTAL</b>	<b>630.263</b>	<b>100,00</b>	<b>679.842</b>	<b>100,00</b>	<b>729.021</b>	<b>100,00</b>	<b>780.550</b>	<b>100,00</b>	<b>837.316</b>	<b>100,00</b>

(P) estimación provisional.

Fuente: Elaborado a partir de INE (2005b).

En lo que se refiere a la estimación del PIB a precios corrientes para la industria de productos alimenticios y bebidas, el último dato publicado es del año 2003, y asciende a 15.856 millones de euros, lo que representa el 13,61% del PIB del sector industrial. En este caso, la contribución de la industria de productos alimenticios y bebidas al PIB del sector industrial sí muestra cierta estabilidad en los años analizados.

La Tabla 39 muestra el reparto de la producción del total de la industria en España. La industria de productos alimenticios y bebidas es el primer sector de la industria manufacturera española, con un 17% del total de la producción industrial, y ocupa el quinto puesto por ventas en Europa (FIAB, 2004a). En la Tabla 40 se recogen algunos de indicadores importantes de la industria de productos alimenticios y bebidas.



Tabla 39.- Reparto de la producción del total de la industria en España (millones de euros) (año 2004)

Agrupaciones de actividad	Cifra de negocios en 2004	% sobre el total en 2004	Cifra de negocios en 2003	Variación 2004/2003
Industrias extractivas y del petróleo	32.250	6,51	28.029	15,06
<b>Alimentación, bebidas y tabaco</b>	<b>83.357</b>	<b>16,83</b>	<b>77.362</b>	<b>7,75</b>
Industria textil, confección, cuero y calzado	20.964	4,23	22.192	-5,53
Madera y corcho	9.802	1,98	9.491	3,28
Papel, edición, artes gráficas	27.875	5,63	26.797	4,02
Industria química	41.290	8,34	39.337	4,96
Caucho y materias plásticas	17.823	3,60	17.479	1,97
Productos minerales no metálicos	29.093	5,87	27.145	7,18
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	60.848	12,28	52.986	14,84
Maquinaria y equipo mecánico	26.322	5,31	24.257	8,51
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	25.190	5,09	24.328	3,54
Material de transporte	65.163	13,15	61.660	5,68
Industrias manufactureras diversas	15.271	3,08	13.690	11,55
Energía y agua	40.121	8,10	35.499	13,02
<b>TOTAL SECTOR INDUSTRIA</b>	<b>495.369</b>	<b>100,00</b>	<b>460.252</b>	<b>7,63</b>

Fuente: Adaptado de INE (2005a).

Tabla 40.- Indicadores importantes relacionados con la industria de productos alimenticios y bebidas (millones de euros) (referidos al año 2002)

INDICADORES	TOTAL SECTOR INDUSTRIA	INDUSTRIA ALIMENTARIA	% SECTOR ALIMENTARIO SOBRE EL TOTAL DE LA INDUSTRIA
<b>Personas ocupadas</b>	2.662.093	365.627	13,73
<b>Ventas netas de producto</b>	375.314	64.522	17,19
<b>Valor añadido</b>	121.946	15.297	12,54
<b>Consumo materias primas</b>	181.276	36.998	20,41
<b>Consumo otros aprovisionamientos</b>	31.882	4.969	15,59
<b>Consumos y trabajos otras empresas</b>	272.013	48.309	17,76
<b>Gastos de personal</b>	69.309	8.258	11,91
<b>Inversiones en activos materiales</b>	22.769	3.199	14,05

Fuente: FIAB (2004a) que elabora a partir del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) a partir de datos del INE.

En el año 2004, la industria de productos alimenticios y bebidas contó con 32.586 empresas<sup>39</sup> y dio ocupación a 430.275 personas, generando el 13,89% del empleo industrial y el 2,51% del empleo total de la economía española (FIAB, 2005). En la Tabla 41 recogemos el total de empresas según el número de asalariados. Destacamos que sólo el 3,29% de las empresas de alimentación y bebidas mantienen

<sup>39</sup> Se observa una leve tendencia decreciente ya que en el año 2002 el número de empresas de la industria alimentaria ascendía a 33.747, y en el año 2003 a las 33.275.

más de 50 trabajadores, mientras que el 81,44% cuenta con menos de 10 trabajadores. En comparación con el total de la industria, la estructura empresarial es muy similar, aunque las empresas del total de la economía muestran una situación más extrema, ya que más de la mitad (50,99%) de las empresas españolas no tienen ningún empleado (frente al 27,25% en el caso de las empresas del sector alimentario), sólo el 0,86% de las empresas españolas cuenta con más de 50 asalariados (frente al 3,3% en el caso de las empresas del sector alimentario), y el 93,99% tiene menos de 10 asalariados (frente al 81,44% para el caso de las empresas del sector alimentario). Esto nos muestra el elevado grado de atomización de esta industria, similar al del total de la industria manufacturera, aunque un poco menos marcado que en el conjunto de la economía española.

Tabla 41.- Número de empresas según número de asalariados (1 de enero de 2005)

		Asalariados						Total
		0	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	De 200 a 499	Más de 500	
Total economía	Número	1.574.166	1.306.597	156.471	21.397	3.817	1.681	3.064.129
	%	51,37	42,64	5,11	0,70	0,12	0,05	100,00
Total sector industria	Número	77.959	123.817	37.460	5.726	1.116	394	246.472
	%	31,63	50,24	15,20	2,32	0,45	0,16	100,00
Alimentación y bebidas	Número	8.640	17.153	4.935	833	195	68	31.824
	%	27,15	53,90	15,51	2,62	0,61	0,21	100,00

Fuente: FIAB (2006) que elabora a partir de datos del DIRCE (Directorio Central de Empresas) del INE.

La producción del sector en el año 2005 ascendió a 65.435 millones de euros, lo que supuso un incremento del 0,6% en términos nominales (a precios corrientes) respecto al año 2004, frente al aumento del 4,8% que se produjo el año anterior. En términos físicos, la producción se redujo en un 3,5%, frente a los incrementos que se venían produciendo en los tres años anteriores (FIAB, 2006).

En la Tabla 42 recogemos la evolución del número de empresas de la industria de productos alimenticios y bebidas durante los años 2002, 2003 y 2004, así como su detalle por subsectores. Además, en la Tabla 43 aparece la distribución de las empresas según el número de asalariados en cada subsector.

Tabla 42.- Número de empresas de la industria de productos alimenticios y bebidas: total y subsectores (1 de enero de cada año)

		(CNAE15) Alim y beb.	(CNAE151) Cárnica	(CNAE152) Pescados	(CNAE153) Frutas y hort	(CNAE154) Aceites	(CNAE155) Lácteos	(CNAE156) Molinería	(CNAE157) Alim. Animal	(CNAE158) Otros alim.	(CNAE159) Bebidas
2002		33.747	4.568	779	625	1.748	1.693	925	975	17.273	5.161
2003		33.275	4.584	788	574	1.737	1.705	869	965	16.773	5.280
2004		32.586	4.534	799	1.365	1.541	1.688	839	922	15.926	4.972
2005	N	31.824	4.479	803	1.358	1.572	1.664	793	912	15.206	5.037
	%	100,00	14,07	2,52	4,27	4,94	5,23	2,49	2,87	47,78	15,83

Fuente: Adaptado de FIAB (2005) y FIAB (2006), que elabora a partir de datos del DIRCE (Directorio Central de Empresas) del INE.

Al analizar la evolución del número de empresas por subsectores, vemos que en el año 2004 los únicos subsectores que experimentan algún incremento son el de frutas y hortalizas (791 empresas, lo que supone un incremento del 137,80%), y el de

pescado (se incrementó en 11 empresas, un 1,40%). Todos los demás subsectores experimentaron un descenso en el número de empresas. En el año 2005 los cambios son más leves: se produce un escaso incremento del número de empresas en los subsectores de pescado, de aceite, y de bebidas; y en los demás subsectores se reduce el número de empresas aunque esta reducción tampoco se produce de forma drástica.

En la última fila de la Tabla 42 hemos recogido la distribución porcentual del número de empresas por subsectores, en este sentido destacamos que casi la mitad de las empresas se incluyen bajo el epígrafe de otros productos alimenticios<sup>40</sup>, seguido de la elaboración de bebidas y de la industria cárnica.

---

<sup>40</sup> Este epígrafe incluye: (1581) fabricación de pan y productos de panadería frescos; (1582) fabricación de galletas y de productos de panadería y pastelería de larga duración; (1583) industria del azúcar; (1584) industria del cacao, chocolate y confitería; (1585) fabricación de pastas alimenticias; (1586) elaboración de cafés, té e infusiones; (1587) elaboración de especias, salsas y condimentos; (1588) elaboración de preparados para la alimentación infantil y preparados dietéticos; y (1589) elaboración de otros productos de alimentación.

Tabla 43.- Distribución de las empresas según el número de asalariados en cada subsector (datos de 2004)

		Asalariados				Total
		Menos de 10	De 10 a 49	De 50 a 199	Más de 200	
<b>(CNAE151) Cárnica</b>	<b>Número</b>	3.191	1.120	168	43	4.522
	<b>%</b>	70,57	24,77	3,72	0,95	100,00
<b>(CNAE152) Pescados</b>	<b>Número</b>	433	260	79	19	791
	<b>%</b>	54,74	32,87	9,99	2,40	100,00
<b>(CNAE153) Frutas y hortalizas</b>	<b>Número</b>	<b>859</b>	<b>304</b>	<b>124</b>	<b>49</b>	<b>1.336</b>
	<b>%</b>	<b>64,30</b>	<b>22,75</b>	<b>9,28</b>	<b>3,67</b>	<b>100,00</b>
<b>(CNAE154) Aceites</b>	<b>Número</b>	1.298	223	25	6	1.552
	<b>%</b>	83,63	14,37	1,61	0,39	100,00
<b>(CNAE155) Lácteas</b>	<b>Número</b>	<b>1.422</b>	<b>206</b>	<b>96</b>	<b>21</b>	<b>1.885</b>
	<b>%</b>	<b>75,44</b>	<b>10,93</b>	<b>5,09</b>	<b>1,11</b>	<b>100,00</b>
<b>(CNAE156) Molinería</b>	<b>Número</b>	685	120	17	7	829
	<b>%</b>	82,63	14,48	2,05	0,84	100,00
<b>(CNAE157) Alimentos animal</b>	<b>Número</b>	600	267	43	5	915
	<b>%</b>	65,57	29,18	4,70	0,55	100,00
<b>(CNAE158) Otros alimentos</b>	<b>Número</b>	<b>12.620</b>	<b>1.805</b>	<b>233</b>	<b>63</b>	<b>14.721</b>
	<b>%</b>	<b>85,73</b>	<b>12,26</b>	<b>1,58</b>	<b>0,43</b>	<b>100,00</b>
<b>(CNAE159) Bebidas</b>	<b>Número</b>	4.192	635	93	37	4.957
	<b>%</b>	84,57	12,81	1,88	0,75	100,00
<b>Total Industria Alimentaria</b>	<b>Número</b>	26.537	4.977	820	252	32.586
	<b>%</b>	81,44	15,27	2,52	0,77	100,00
<b>Total sector industria</b>	<b>Número</b>	202.742	38.282	5.774	1.491	248.289
	<b>%</b>	81,66	15,42	2,33	0,60	100,00
<b>Total economía</b>	<b>Número</b>	2.765.745	151.512	20.120	5.206	2.942.583
	<b>%</b>	93,99	5,15	0,68	0,18	100,00

Fuente: Adaptado de MAPA (2004) que elabora a partir de los datos de la Subdirección General de Industrialización y Comercialización Agroalimentaria (Dirección General de Alimentación del MAPA) a partir de datos suministrados por el INE, y de FIAB (2005).

Para analizar el grado de atomización de la industria de productos alimenticios y bebidas en los distintos sectores recordemos que en el total de la industria el grado de atomización está más marcado: el 93,99% de las empresas tiene menos de 10 asalariados, frente al 81,44% en el caso de las empresas de alimentación y bebidas, mientras que sólo el 0,86% de las empresas del total de la economía tiene más de 50 asalariados, frente al 3,29% en el caso de las empresas de alimentación y bebidas.

Así mismo, observamos que entre los diferentes subsectores de la industria de productos alimenticios y bebidas, los que menor grado de atomización presentan son el de pescados (54,74% con menos de 10 asalariados, y 12,39% con más de 50 asalariados), el de frutas y hortalizas (64,30% con menos de 10 asalariados, y 12,95%

con más de 50 asalariados), y el de alimentos animales (65,57% con menos de 10 asalariados, y 5,25% con más de 50 asalariados).

Por último, en la Tabla 44 recogemos un desglose de la producción bruta de la industria de productos alimenticios y bebidas por subsectores de actividad desde el año 2001 al año 2004.

Tabla 44.- Producción bruta de la industria de productos alimenticios y bebidas: total y subsectores (millones de euros corrientes) (tasa de crecimiento, %)

		2001		2002		2003		2004	
		M_euros	% de $\Delta$	M_euros	% de $\Delta$	M_euros	% de $\Delta$	M_euros	% de $\Delta$
<b>(CNAE151) Cárnica</b>		11.916	10,9	11.581	-2,8	12.294	6,2	12.870	4,7
<b>(CNAE152) Pescados</b>		2.360	9,7	2.858	21,1	3.054	6,9	2.962	-3,0
<b>(CNAE153) Frutas y hortalizas</b>		3.910	-5,5	4.160	6,4	4.635	11,4	5.018	8,3
<b>(CNAE154) Aceites</b>		4.175	12,2	5.046	20,9	4.802	-4,8	5.248	9,3
<b>(CNAE155) Lácteas</b>		5.925	-1,8	6.413	8,2	6.498	1,3	6.713	3,3
<b>(CNAE156) Molinería</b>		1.977	-0,2	2.000	1,1	2.057	2,9	2.455	19,3
<b>(CNAE157) Alimentación animal</b>		5.352	-2,2	5.393	0,8	6.083	12,8	6.183	1,6
<b>(CNAE158) Otros alimentos</b>	Panadería y pastelería	4.055	-9,3	4.190	3,3	4.622	10,3	4.788	3,6
	Azúcar, cacao y chocolate	2.741	-5,9	2.772	1,1	2.823	1,9	2.886	2,2
	Otros alimentos	2.870	7,8	2.848	-0,7	3.302	15,9	3.336	1,0
<b>(CNAE159) Bebidas</b>	Bebidas alcohólicas	7.423	2,5	7.869	6,0	7.809	-0,8	8.218	5,2
	Aguas minerales y bebidas analcohólicas	3.552	1,6	3.734	5,1	4.136	10,8	4.398	6,3
<b>TOTAL</b>		56.255	2,2	58.864	4,6	62.116	5,5	65.075	4,8

Fuente: FIAB (2005) y FIAB (2006), que elabora a partir de datos del INE.

En el año 2004 los tres subsectores que alcanzaron la mayor producción fueron el de industrias cárnicas (12.870 millones de euros), el de bebidas (12.616 millones de euros), y el de otros productos (11.010 millones de euros). En conjunto estos tres sectores alcanzaron los 36.496 millones de euros, lo que supuso un 56,08% de la producción total del sector para ese año 2004.

Las cifras revisadas dan una idea de la importancia de esta industria y sirven para justificar nuestra elección. Para nuestro estudio, y dada la composición de la muestra<sup>41</sup>, destacamos los siguientes aspectos:

- Respecto al *número de empresas*, aunque se observa una leve tendencia decreciente en el conjunto de la industria de productos alimenticios y bebidas, el único subsector en el que se produjo un incremento en el año 2004, fue el de «frutas y hortalizas» con 791 empresas (ver en Tabla 42, p.186). Además, este subsector es el que muestra una menor atomización en sus empresas (64,30%

<sup>41</sup> La muestra está formada por un total de 130 empresas distribuidas del siguiente modo: 89 empresas pertenecen al subsector (CNAE158) otros alimentos, 26 al subsector (CNAE155) lácteas, y 15 al subsector (CNAE153) frutas y hortalizas.

tiene menos de 10 asalariados, y 12,95% tiene más de 50 asalariados) (ver Tabla 43, p.188).

- Evaluando la *distribución porcentual* de las empresas (ver en la Tabla 42, p.186) vemos que casi la mitad de las empresas de la industria de productos alimenticios y bebidas corresponde al subsector de «otros productos alimenticios» (47,78%). Además, este subsector es uno de los que alcanzó una mayor producción en el año 2004: 11.010 millones de euros, con un incremento de 2,45% respecto al año anterior (ver en la Tabla 44, p.189).
- En lo que se refiere a la *producción*, interesa destacar que en el año 2004, la producción del subsector de «otros productos alimenticios» fue de 11.010 millones de euros, lo que representó el 16,92% de la producción total del sector; la producción del subsector de «lácteas» fue de 6.713 millones de euros, lo que representó el 10,32% de la producción total del sector; y la producción del subsector de «frutas y hortalizas» fue de 5.018 millones de euros, lo que representó el 7,71% de la producción total del sector. Por tanto, en nuestro estudio estaría representada el 34,95% del total de la producción del sector.

Por último encontramos una tendencia a la reducción del número de empresas, es decir, a la concentración, entendemos hacia empresas de mayor tamaño, y/o más competitivas. De hecho, en lo que se refiere al *grado de atomización de la industria*, el informe desarrollado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación titulado «Ganar dimensión: Una necesidad para la industria agroalimentaria española», concluye que el elevado grado de atomización es un obstáculo para la competitividad de la industria, además de confirmar que se tiende a la reducción del número de empresas, de modo que sobrevivirán los líderes (los que hayan adquirido un tamaño suficiente para negociar con los distribuidores), los sin marca (con una estructura de costes muy ajustada, y que compiten por el precio y por la producción para marcas del distribuidor), y los de nicho (empresas de ámbito regional, con mercados muy limitados) (FIAB, 2004b). Sin embargo, queremos destacar el hecho de que el grado de atomización de la industria de productos alimenticios y bebidas es menor, aun siendo alto, que el que refleja la economía española. De esta forma encontramos empresas con un tamaño relativamente mayor.

#### 4.2.2. Población y unidad de análisis

Para obtener los datos necesarios para la realización de la investigación empírica desarrollamos una investigación no experimental con un encuesta personal dirigida a los directivos del sector empresarial objeto de estudio. La localización de los miembros de la población la hemos realizado utilizando la base de datos del anuario DUNS (1999), que proporciona información sobre las 50.000 empresas líderes de España. En este anuario encontramos una relación de empresas clasificadas por el sector de actividad al que se dedican. Las empresas aparecen clasificadas con los códigos SIC (*Standard Industrial Classification*), además de la equivalencia de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

Como parte de la población fueron seleccionadas las empresas agrupadas en las actividades que recogemos en la Tabla 45. En esta tabla aparece también el número de empresas de la población incluidas en cada subsector, así como el número de empresas que forman la muestra final. En la Tabla 46 se recoge la ficha técnica del estudio. Para el control del trabajo de campo se realizó una comprobación telefónica

del 15% de los cuestionarios. En este proceso se detectaron algunas anomalías en una de las provincias, donde fue necesario repetir algunas entrevistas.

Tabla 45.- Número de empresas en cada subsector incluido en la población objeto de estudio, y en la muestra final

CÓDIGO CNAE	ACTIVIDAD	Total de empresas en cada subsector	Número de empresas en la muestra
<b>153</b>	<b>Preparación y conservación de frutas y hortalizas</b>	<b>146</b>	<b>15</b>
1533	Fabricación de conservas de frutas y hortalizas	146	15
<b>155</b>	<b>Industrias lácteas</b>	<b>159</b>	<b>26</b>
1551	Fabricación de productos lácteos	141	13
1552	Elaboración de helados	18	13
<b>158</b>	<b>Fabricación de otros productos alimenticios:</b>	<b>271</b>	<b>89</b>
1582	Fabricación de galletas y de productos de panadería y pastelería de larga duración	211	68
1584	Industria del cacao, chocolate y confitería	31	12
1588	Elaboración de preparados para la alimentación infantil y preparados dietéticos	29	9
<b>TOTAL</b>		<b>576</b>	<b>130</b>

El cuestionario fue diseñado para que lo contestara un único informante, un directivo general con un conocimiento global de la estrategia de la empresa. Esta técnica del informante clave ha sido utilizada mayoritariamente en los estudios sobre orientación al mercado, y se considera que permite obtener información fiable sobre las variables empresariales que no son directamente observables (SLATER, 1995).

Tabla 46.- Ficha técnica del estudio

<b>Universo</b>	Empresas de la industria de productos alimenticios y bebidas
<b>Ámbito geográfico</b>	Nacional (España)
<b>Método de recogida de información</b>	Encuesta personal (desarrollada por el Grupo Ítem)
<b>Base de datos</b>	DUNS (1999): 50.000 principales empresas españolas. Edición 2000.
<b>Informante clave</b>	Miembro del equipo directivo (director general o de marketing)
<b>Población de estudio</b>	576 empresas
<b>Tamaño de la muestra y tasa de respuesta</b>	130 cuestionarios (un 23% del total)
<b>Error muestral (*)</b>	7,73%
<b>Nivel de confianza (*)</b>	95,5%, Z=1,96, p=q=0,5
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Discrecional (por conveniencia): empresas de mayor tamaño
<b>Trabajo de campo</b>	Diciembre 2002 - enero 2003

(\*) En el supuesto de que se cumplieran los requisitos del muestreo aleatorio

### **4.3. Cuantificación de conceptos**

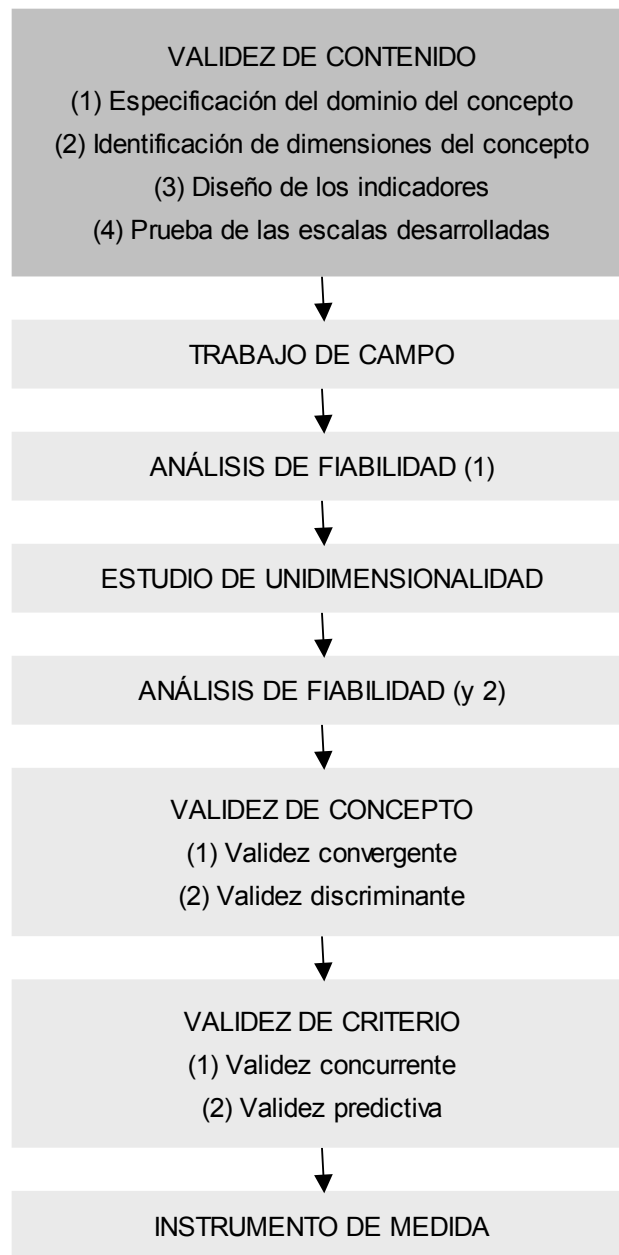
En este apartado vamos a revisar los instrumentos utilizados para cuantificar los conceptos teóricos considerados en nuestro estudio. Los conceptos que debemos cuantificar son los relacionados con la orientación al mercado: la orientación al cliente; la orientación a la competencia; y la coordinación interfuncional, conceptos relacionados con el entorno, con la estrategia, con la estructura de la empresa, y con las consecuencias de la orientación al mercado.

Las escalas, compuestas por varios enunciados, deben permitirnos evaluar una realidad desde distintos puntos de vista que son los que recogen las distintas dimensiones a través de los enunciados o ítems. Por tanto, las escalas están construidas por enunciados que deben estar relacionados entre sí, y cuyas puntuaciones individuales sumadas y/o promediadas proporcionan el valor global alcanzado.

En general, para el diseño de escalas de medida que permitan cuantificar los conceptos teóricos considerados de forma adecuada se recomienda seguir una serie de etapas que recogemos en la Figura 19.



Figura 19.- Etapas para el desarrollo de escalas de medida



Fuente: Adaptado de CHURCHILL (1979), GERBING y ANDERSON (1988), DENG y DART (1994).

En este apartado sólo vamos a hacer una breve referencia el análisis de la validez de contenido, mientras que el resto de las etapas se tratarán en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

Con el análisis de la *validez de contenido* se pretende garantizar que el instrumento evaluado contiene los aspectos que lo caracterizan. HAIR *et al.* (1999, p.105) la define como la evaluación de la correspondencia de las variables incluidas en la escala con su definición conceptual, y que sirve para valorar de forma subjetiva la correspondencia entre los ítems individuales y el concepto a través de la evaluación de expertos. Al tratarse de un proceso subjetivo es recomendable seguir las fases que aparecen en la primera de las etapas recogidas en la Figura 19.

En primer lugar, hay que determinar cual es el dominio de un determinado concepto, es decir, qué se quiere medir. Para esto es necesario realizar una profunda revisión de la literatura para identificar todas las características que deban incluirse en el concepto.

Un concepto teórico puede tener distintas dimensiones, de forma que, consideradas conjuntamente, darán sentido global al concepto. Además, la revisión bibliográfica puede poner de manifiesto la existencia de distintos enfoques para un mismo concepto, formado por dimensiones también diferentes.

La siguiente fase consiste en diseñar un conjunto de indicadores capaces de captar todos los aspectos teóricos del concepto. La literatura recomienda utilizar varios indicadores para cada concepto, utilizando escalas aditivas o multi-ítems (HAIR *et al.*, 1999). Suele ser adecuado revisar los indicadores utilizados en estudios anteriores, adaptándolos a las particularidades del sector que se va a analizar.

Por último, es recomendable probar el cuestionario sometiéndolo a una valoración externa antes de realizar el trabajo de campo definitivo.

En este trabajo se ha seguido la recomendación de CHURCHILL (1979) que propone la revisión de la literatura existente para identificar las dimensiones relevantes del concepto a analizar. Así mismo, se han adoptado las escalas existentes y validadas previamente por otros autores, adaptando los ítems al ámbito de estudio. Por último, para concluir con el estudio de la validez de contenido de los indicadores utilizados en las diferentes escalas de medida propuestas, valorar su claridad, así como la idoneidad para el sector objeto de estudio, se realizaron distintas pruebas en las que colaboraron 2 profesores del departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, uno del departamento de Organización de Empresas y un directivo del sector de alimentación y bebidas.

#### **4.3.1. Cuantificación de la orientación al mercado**

El objetivo no ha sido desarrollar una nueva escala de orientación al mercado sino seleccionar la que mejor se adapta al estudio. Se ha seleccionado la escala propuesta por NARVER y SLATER (1990), la escala MKTOR. Los autores consideran que es un concepto unidimensional formado por los tres componentes que ya hemos descrito, de forma que en este apartado sólo recogemos los ítems que hemos utilizado.

Una vez desarrolladas las pruebas iniciales, la escala utilizada para medir la orientación al mercado estuvo formada por 15 ítems. Se trata de una escala *Likert* de 7 puntos (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo) que recogemos de la Tabla 47 a la Tabla 49.

Tabla 47.- Escala de medida de la orientación al mercado: Orientación al cliente (ocli)

OCLI1	Controlamos de forma continua nuestro nivel de compromiso y de orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
OCLI2	Nuestra estrategia de empresa se basa en nuestra percepción sobre la forma de crear un valor superior para los clientes.
OCLI3	Nuestra estrategia para conseguir una ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.
OCLI4	Los objetivos de la empresa se dirigen principalmente a la satisfacción del cliente.
OCLI5	En esta empresa se mide la satisfacción de nuestros clientes de forma frecuente y sistemática.
OCLI6	Prestamos una gran atención al servicio <i>post</i> venta.

Tabla 48.- Escala de medida de la orientación al mercado: Orientación a la competencia (ocom)

OCOM1	Nuestro personal de ventas comparte información con otros departamentos de la empresa respecto a las estrategias de los competidores.
OCOM2	Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores que suponen una amenaza para nosotros.
OCOM3	Los directivos de alto nivel suelen analizar las fortalezas y las estrategias de los competidores.
OCOM4	Nos centramos en aquellos clientes con los que tenemos una oportunidad de conseguir una ventaja competitiva.

Tabla 49.- Escala de medida de la orientación al mercado: Coordinación interfuncional (coor)

COOR1	Los directivos superiores de cualquier área funcional visitan regularmente a nuestros clientes, tanto actuales como potenciales.
COOR2	Comunicamos libremente la información sobre nuestros éxitos y fracasos con los clientes a través de todas las áreas funcionales de la empresa.
COOR3	Todas nuestras áreas funcionales están integradas para servir a las necesidades de nuestro mercado objetivo.
COOR4	Nuestros directivos conocen el papel que cada uno de nosotros podemos desempeñar para contribuir a la creación de valor para nuestros clientes.
COOR5	Compartimos recursos con otras unidades de negocio (o departamentos) de la empresa.

#### 4.3.2. Cuantificación de los factores antecedentes de la orientación al mercado

En este apartado vamos a recoger las medidas utilizadas para cuantificar los antecedentes de la orientación al mercado. En este caso se han seleccionado las escalas propuestas por JAWORSKI y KOHLI (1993) para medir el compromiso de la alta dirección y su tolerancia al riesgo para los antecedentes relacionados con los factores individuales, la conexión interfuncional y el conflicto interfuncional para los factores intergrupales, y el grado de centralización<sup>42</sup> y de utilización de los sistemas de

<sup>42</sup> JAWORSKI y KOHLI (1993) utilizaron para medir la centralización las escalas desarrolladas por AIKEN y HAGE (1966, 1968).

remuneración basados en el mercado para los factores organizativos. Igualmente se han adaptado todas las escalas al ámbito de estudio y se han sometido a las pruebas necesarias para el análisis de la validez de contenido anteriormente descrito. En todos los casos se trata de escalas *Likert* de 7 puntos (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo) que recogemos de la Tabla 50 a la Tabla 55.

Tabla 50.- Escala de medida del compromiso de la alta dirección con la orientación al mercado (*comp*)

COMP1	El equipo directivo dice continuamente a sus empleados que la supervivencia de la empresa depende de su adaptación al mercado.
COMP2	Suele decir a sus empleados que es sensible a las actividades de sus competidores.
COMP3	El equipo directivo siempre dice a quienes están a su alrededor que deben satisfacer las necesidades futuras de los clientes.
COMP4	De acuerdo con la actitud de la alta dirección, el servicio al cliente es lo más importante de la empresa.

Tabla 51.- Escala de medida de la aversión al riesgo de la alta dirección (*aver*)

AVER1	El equipo directivo cree que vale la pena asumir un riesgo financiero mayor para obtener mayores resultados. (R)
AVER2	Al equipo directivo le gusta asumir grandes riesgos financieros. (R)
AVER3	El equipo directivo fomenta el desarrollo de estrategias de marketing innovadoras, aunque sabe que pueden fracasar. (R)
AVER4	Al equipo directivo le gusta poner en marcha planes sólo si tiene la certeza de que pueden desarrollarse.

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

Tabla 52.- Escala de medida del conflicto interfuncional (*conf*)

CONF1	Cuando los miembros de varios departamentos están juntos se incrementan las tensiones.
CONF2	A la gente de un departamento le suele disgustar interactuar con los de otros departamentos.
CONF3	Los empleados de diferentes departamentos sienten que las metas de sus respectivos departamentos están en armonía con las de los demás. (R)
CONF4	Proteger a un departamento es el modo más común de actuar de esta empresa.
CONF5	Los objetivos del departamento de marketing son incompatibles con los del departamento de producción.
CONF6	No hay (o hay muy poco) conflicto interdepartamental. (R)

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

Tabla 53.- Escala de medida de la conexión interfuncional (conx)

CONX1	Es fácil hablar con casi todo el mundo que necesites, cualquiera que sea su rango o posición.
CONX2	Es muy común que existan conversaciones informales entre los miembros de los diferentes departamentos para tratar temas relacionados con el trabajo.
CONX3	Los empleados de cada departamento se sienten cómodos hablando con miembros de otros departamentos cuando lo necesitan.
CONX4	Los directivos disuaden a los empleados de discutir cuestiones relacionadas con el trabajo con quienes no son sus superiores o sus subordinados. (R)
CONX5	La gente de un departamento está muy accesible para los miembros de otros departamentos.
CONX6	Con frecuencia se producen reuniones entre directivos de diferentes departamentos.

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

Tabla 54.- Escala de medida de la centralización (cent)

CENT1	No se hace nada hasta que el superior aprueba una decisión.
CENT2	Una persona que quiera tomar su propia decisión es disuadida rápidamente.
CENT3	Incluso las cosas más sencillas deben ser refrendadas por alguien de un nivel superior.
CENT4	Cualquier decisión que se tome debe tener la aprobación del jefe correspondiente.

Tabla 55.- Escala de medida de los sistemas de remuneración basados en el mercado (remu)

REMU1	La obtención de reconocimientos y recompensas del personal de marketing vendrá determinada por la sensibilidad del trabajador a los movimientos de la competencia.
REMU2	La evaluación de la satisfacción de los clientes influye en los sueldos de los directivos.
REMU3	Obtiene recompensas formales (aumentos de sueldo, promociones, etc.) todo el que proporciona información útil sobre el mercado.
REMU4	Los resultados del personal de ventas se miden por las buenas relaciones con los clientes.
REMU5	Las compensaciones monetarias del personal de ventas se basan en su volumen de ventas.
REMU6	Realizamos sondeos a los clientes para evaluar al personal de ventas.

Como hemos comentado en «*Modelo teórico propuesto y planteamiento de hipótesis*» (p.171), además de los antecedentes internos clásicos ya comentados, también consideramos adecuado el estudio de la influencia de la estrategia empresarial adoptada por la empresa dentro de los antecedentes internos de gestión, adoptando la perspectiva de la implementación estratégica que considera que la estrategia condiciona el resto de variables empresariales.

Para la descripción de la estrategia empresarial utilizamos la tipología de MILES y SNOW (1978). Respecto a los métodos de clasificación, LADO (1997) distingue cuatro

métodos, y propone utilizar una combinación de diferentes métodos de medida para realizar una validación de la clasificación:

- Método de auto-clasificación (*self-typing*). A los encuestados se les pide que evalúen su organización. Son posibles dos variantes:
  1. Método del párrafo: Se trata de presentar párrafos con descripciones alternativas de estrategias, pidiendo que se indique cuál de ellas refleja mejor la realidad de la empresa. Es fácil de utilizar pero simplifica la tipología reduciendo la escala a un ítem.
  2. Escalas multi-ítem: Escalas compuestas por varios ítems elaborados con la intención de medir distintas variables.
- Clasificación utilizando indicadores objetivos. Tiene como principal problema que no existen indicadores objetivos para la mayoría de las variables a considerar.
- Clasificación por el investigador. Basada en la información disponible y en entrevistas a directivos. Resulta difícil aplicarlo a grandes muestras y se corre el riesgo de incurrir en sesgos por parte del investigador.
- Clasificación según opinión de expertos. Un papel de expertos, familiarizados con la tipología y el sector, opina y clasifica las empresas. Se consigue una opinión imparcial pero requiere mucho tiempo.

En nuestro estudio utilizamos el método de auto-clasificación. Por un lado, mediante el método del párrafo, el cuestionario incluye la definición de las cuatro estrategias y se pide al encuestado que señale la descripción que mejor refleje el tipo de estrategia desarrollada en su empresa. Hemos utilizado adaptaciones de las descripciones de SNOW y HREBINIAK (1980) que recogemos en la Tabla 56.

Tabla 56.- Escala de medida de la estrategia empresarial. Tipología de Miles y Snow. Método de párrafo

<b>Defensiva</b>	1	Ocupan un «nicho» o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. No suelen estar a la vanguardia del desarrollo de nuevos productos/servicios o mercados. Tienden a ignorar los cambios que no afectan directamente a su actual campo de actuación. Se centran en hacer el mejor trabajo posible en su campo de actuación.
<b>Prospectiva</b>	2	Realizan cambios en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia. Intentan ser las primeras en desarrollar nuevos productos/servicios (puede que alguna de estas innovaciones no tenga éxito) Responden rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.
<b>Analizadora</b>	3	Mantienen una base relativamente estable de productos/servicios y mercados, al tiempo que desarrollan de forma selectiva nuevos productos/servicios y mercados. Muy rara vez son las primeras en ofrecer nuevos productos/servicios, o en entrar en nuevos mercados. Pero tras un examen de las empresas que realizan cambios, intentan imitarlas incurriendo en un menor coste, o aplicando planes mejor concebidos.
<b>Reactiva</b>	4	Pueden operar en cualquier momento como cualquiera de las organizaciones anteriores por lo que no pueden ser identificadas con ninguna de ellas.

Además hemos utilizado una escala multi-ítems basada en las escalas desarrolladas por SMITH *et al.* (1989), CONANT *et al.* (1990) y LADO (1997) para reflejar la multidimensionalidad de la tipología. Mediante una escala *Likert* de 7 puntos (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo), que recogemos en la Tabla 57, pedimos al entrevistado que valore 11 dimensiones del ciclo adaptativo de MILES y SNOW (1978). Para cada una de las dimensiones hay cuatro opciones que se corresponden con cada uno de los tipos de estrategias (recogemos una revisión en «*La tipología estratégica de Miles y Snow*», p.151).

Tabla 57.- Escala de medida de la estrategia empresarial. Tipología de Miles y Snow. Escala multi-ítems

**(1) DIMENSIÓN EMPRESARIAL. Producto-mercado (PM)****Características de los productos de la empresa.**

PM_P	Oferta de productos amplia, innovadora y en continua expansión.
PM_A	Productos bastante estables en determinados departamentos/unidades de negocio y mercados, mientras que se innova en otros departamentos/unidades de negocio y mercados.
PM_D	Productos concentrados, relativamente estables y definidos a través de la organización y los mercados.
PM_R	Oferta de productos en estado de transición, que incorpora cambios cuando es forzada por el entorno.

**(2) DIMENSIÓN EMPRESARIAL. Factores de éxito (FE)****Imagen que tiene la empresa en el mercado.**

FE_D	Ofrece un número reducido y selectivo de productos con una gran calidad.
FE_A	Adopta nuevas ideas e innovaciones sólo después de un análisis riguroso.
FE_R	Reacciona a las oportunidades y amenazas del mercado para mantener o mejorar su posición.
FE_P	Tiene reputación por ser innovadora y creativa.

**(3) DIMENSIÓN EMPRESARIAL. Objetivos prioritarios (OP)****Tiempo que la empresa dedica a la evaluación de los cambios y tendencias del mercado.**

OP_P	Importante, ya que continuamente llevamos a cabo una evaluación el mercado.
OP_D	Muy poco importante, ya que no dedicamos mucho tiempo a la evaluación del mercado.
OP_A	Dedicamos un tiempo razonable a la evaluación del mercado.
OP_R	Nuestro grado de dedicación no es regular; es decir, en ocasiones se dedica mucho tiempo a la evaluación del mercado en y otras ninguno.

**(4) DIMENSIÓN EMPRESARIAL. Crecimiento (CR)****Actuaciones para incrementar la demanda en la empresa.**

CR_D	Que nos centramos en el desarrollo de los mercados en los que ya estamos trabajando.
CR_R	Que respondemos a las presiones del entorno para reducir los riesgos.
CR_P	Que entramos de forma agresiva en nuevos mercados ofreciendo nuevos productos.
CR_A	Que intentamos penetrar más profundamente en los mercados en los que ya estamos trabajando, al tiempo que incorporamos nuevos productos tras un análisis detallado sobre su potencial.

**(5) DIMENSIÓN TECNOLÓGICA. Metas tecnológicas (MT)****Objetivos de la empresa.**

MT_D	Mantener los costes bajo control.
------	-----------------------------------



MT_A	Llevar a cabo un análisis en profundidad de los costes que nos ayude a decidir sobre la incorporación de nuevos productos o la búsqueda de nuevos mercados.
MT_P	Garantizar que la gente, los recursos y el equipamiento necesarios para el desarrollo de nuevos productos están disponibles y accesibles.
MT_R	Asegurarnos de que estamos vigilando las amenazas del entorno para poner en marcha las acciones necesarias.

**(6) DIMENSIÓN TECNOLÓGICA. Extensión tecnológica (ET)**

**Competencias o habilidades de los directivos de la empresa.**

ET_A	Analíticas, dada su dedicación al estudio de las oportunidades del mercado y al desarrollo nuevos productos.
ET_D	Especializadas ya que suelen centrarse en pocas áreas de actividad.
ET_P	Muy amplias y de tipo empresarial; diversas, flexibles y con capacidad para adaptarse a los cambios.
ET_R	Adaptables a corto plazo a las demandas del mercado.

**(7) DIMENSIÓN TECNOLÓGICA. Tipo de tecnología (TT)**

**Aspectos que protegen a la empresa de otras empresas del sector.**

TT_A	Analiza en profundidad las nuevas tendencias del mercado y sólo adopta las que tienen un potencial demostrado.
TT_D	Lleva a cabo un número limitado de cosas, pero las hace muy bien.
TT_R	Responde a las tendencias del mercado aunque tenga pocas probabilidades de éxito o poco potencial.
TT_P	Desarrolla nuevos productos y nuevos mercados de forma continua.

**(8) DIMENSIÓN ORGANIZATIVA. Coalición dominante o dedicación principal de los directivos (CD)**

**Principales preocupaciones de los directivos de la empresa.**

CD_D	El mantenimiento de una situación financiera segura mediante el control de los costes y la calidad.
CD_A	El análisis de oportunidades en el mercado y la selección de aquellas que tienen un potencial demostrado, mientras consiguen una posición financiera segura.
CD_R	Las funciones empresariales que requieren una mayor atención debido a las oportunidades o los problemas a los que se enfrentan en determinado momento.
CD_P	El desarrollo de nuevos productos y a la expansión hacia nuevos mercados o nuevos segmentos del mercado.

**(9) DIMENSIÓN ORGANIZATIVA. Sistemas de planificación (SP)**

**Forma en la que la empresa se prepara para el futuro.**

SP_R	Resolviendo los problemas y retos que requieren una atención inmediata.
SP_P	Analizando las tendencias y oportunidades del mercado para incorporar productos nuevos para el sector o que permitan ampliar los mercados.
SP_D	Intentando resolver problemas que permitan mantener o mejorar nuestra oferta actual de productos y nuestra posición en el mercado.

SP_A	Identificando las nuevas tendencias con potencial a largo plazo y que ya han sido probadas por otras empresas del sector, al tiempo que se afrontan los problemas relacionados con nuestra oferta actual de productos y las necesidades de nuestros clientes actuales.
------	--

**(10) DIMENSIÓN ORGANIZATIVA. Tipo de estructura (TE)**

**Tipo de estructura de la empresa.**

TE_D	Funcional; es decir cuenta con departamentos perfectamente delimitados como el de marketing, personal, finanzas, etc.
TE_P	Unidades de negocio en las que se atiende a un determinado mercado o en las que se ofrecen distintos productos. Dentro de cada una se desarrollan actividades de marketing, control de gestión, etc.
TE_A	Agrupación funcional, combinada con unidades de negocio para el caso de los nuevos productos.
TE_R	Estructura flexible que permite que nos enfrentemos a las oportunidades y los problemas a medida que van surgiendo.

**(11) DIMENSIÓN ORGANIZATIVA. Sistemas de control (SC)**

**Procedimientos de control que utiliza su empresa.**

SC_P	Descentralizados y participativos, alentando a muchos de los miembros de la organización a involucrarse en ellos.
SC_R	Orientados hacia quienes tienen que rendir cuentas sobre aspectos que requieren una atención inmediata.
SC_D	Procedimientos muy centralizados, siendo responsabilidad de los directivos superiores.
SC_A	Centralizados en las áreas de productos más establecidas y participativos para las nuevas áreas de productos.

**4.3.3. Cuantificación de las consecuencias de la orientación al mercado**

Como medidas de las consecuencias de la orientación al mercado utilizamos las propuestas recogidas en la Tabla 58 basadas en las escalas utilizadas por DESHPANDÉ *et al.* (1993), y MATSUNO y MENTZER (2000), para las medidas subjetivas de los *resultados empresariales*.

Para las medidas objetivas incluimos las propuestas de DAWES (1999): recuperación de recursos (rentabilidad); cuota de mercado; y ventas, referidas al año pasado y las previstas para el próximo ejercicio. Sin embargo, no hemos podido utilizarlas debido a la ausencia de datos por la falta de respuesta a esta cuestión.

Tabla 58.- Escala de medida de los resultados empresariales (rtdo)

RTDO1	El éxito de nuevos productos.
RTDO2	El crecimiento de nuestras ventas.
RTDO3	Nuestra rentabilidad.
RTDO4	Nuestro tamaño.
RTDO5	Nuestra cuota de mercado.
RTDO6	Nuestro crecimiento.

Para la medida de las consecuencias de la orientación al mercado *en los empleados* utilizamos las propuestas originalmente realizadas por JAWORSKI y KOHLI (1993). Se han adaptado todas las escalas al ámbito de estudio y se han sometido a las pruebas necesarias para el análisis de la validez de contenido descrito. En todos los casos se trata de escalas *Likert* de 7 puntos (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo) que recogemos en la Tabla 59, para la medida del compromiso de los empleados, y en la Tabla 60 para la medida del espíritu de equipo.

Tabla 59.- Escala de medida del compromiso de los empleados (coem)

COEM1	Los empleados sienten que su futuro está unido al de la organización.
COEM2	Los empleados están satisfechos de hacer sacrificios personales si eso hace que la empresa vaya bien.
COEM3	La unión entre esta organización y sus empleados es débil. (R)
COEM4	En general, los empleados están orgullosos de trabajar para esta empresa.
COEM5	Los empleados suelen actuar más allá de su deber para asegurarse de que la empresa vaya bien.
COEM6	Nuestra gente tiene poco o ningún compromiso con la empresa. (R)

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

Tabla 60.- Escala de medida del espíritu de equipo (espi)

ESPI1	La gente en esta empresa está preocupada de las necesidades y problemas de los demás.
ESPI2	El espíritu de equipo invade toda la empresa.
ESPI3	Trabajar para esta empresa es como pertenecer a una gran familia.
ESPI4	La gente se siente emocionalmente unida a los demás.
ESPI5	La gente de esta empresa se ve como individuos independientes que tienen que tolerar a quienes están a su alrededor. (R)

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

Para finalizar con el estudio de las consecuencias de la orientación al mercado hemos propuesto analizar sus efectos en la estrategia empresarial adoptada por la empresa.

En «*Cuantificación de los factores antecedentes de la orientación al mercado*» (p.195), hemos considerado la estrategia como un antecedente de la orientación al mercado

relacionado con la gestión empresarial. En este sentido señalamos que habíamos utilizado la tipología de MILES y SNOW (1978), y que propusimos su evaluación mediante el método de auto-clasificación. Por un lado, mediante el método del párrafo, se incluyó en el cuestionario la definición de las cuatro estrategias que recogemos en la Tabla 56 (p.198), y por otro lado se incluyó una escala multi-ítems que refleja la multidimensionalidad de la tipología, y que recogemos en la Tabla 57 (p.200).

#### 4.3.4. *Cuantificación de las variables moderadoras de la relación entre la orientación al mercado y los resultados*

Recordemos que, además de estudiar la relación directa de la orientación al mercado en distintas medidas de resultados, hemos considerado la incorporación de un conjunto de variables que moderan esta relación.

Un primer grupo de *moderadores*, que hemos denominado *externos*, incluye la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, y la intensidad competitiva. Para su medida se han utilizado las escalas propuestas por JAWORSKI y KOHLI (1993). Igual que en los casos anteriores, se han adaptado todas las escalas al ámbito de estudio y se han sometido a las pruebas necesarias para el análisis de la validez de contenido. Son escalas *Likert* de 7 puntos (1=total desacuerdo, 7=total acuerdo) que recogemos de la Tabla 61 a la Tabla 63.

Tabla 61.- Escala de medida de la turbulencia del mercado (*tmer*)

TMER1	En nuestro sector, las preferencias de los clientes cambian poco con el tiempo. (R)
TMER2	Nuestros clientes tienden a buscar nuevos productos constantemente.
TMER3	Los nuevos clientes tienden a tener necesidades relacionadas con el producto que son diferentes de las de nuestros antiguos clientes.

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

Tabla 62.- Escala de medida de la turbulencia tecnológica (*ttec*)

TTEC1	La tecnología en nuestra industria cambia rápidamente.
TTEC2	Los cambios tecnológicos proporcionan grandes oportunidades en nuestra industria.
TTEC3	Un gran número de ideas sobre nuevos productos ha sido posible a través de las rupturas tecnológicas de nuestra industria.
TTEC4	Los desarrollos tecnológicos de nuestra industria son muy escasos. (R)

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

Tabla 63.- Escala de medida de la intensidad competitiva (icom)

ICOM1	La competencia en nuestra industria es implacable.
ICOM2	Hay muchas «guerras de promociones» en nuestra industria.
ICOM3	Cualquier cosa que un competidor pueda ofrecer, otro pueden también ofrecerlo.
ICOM4	La competencia de precios es lo que distingue a nuestra industria.
ICOM5	Todos los días aparece un nuevo competidor.

Además de estudiar el efecto de las variables ambientales como moderadores externos, proponemos considerar la estrategia empresarial como variable *moderadora de carácter interno*.

De nuevo recordemos que en «*Cuantificación de los factores antecedentes de la orientación al mercado*» (p.195), hemos considerado la estrategia como un antecedente de la orientación al mercado relacionado con la gestión empresarial, y hemos descrito que utilizamos la tipología de MILES y SNOW (1978), y que realizamos su evaluación con el método de auto-clasificación (tanto mediante el método del párrafo, Tabla 56, p.198, como mediante una escala multi-ítems, Tabla 57, p.200).

#### 4.4. Procedimientos estadísticos utilizados para el análisis de los datos

En este apartado recogemos brevemente las técnicas más adecuadas para el análisis y tratamiento de los datos, y para la contrastación del modelo y de las hipótesis planteadas. En la Tabla 64 recogemos un resumen.

El programa SPSS 13.0 se ha utilizado para el tratamiento y análisis de los datos. También se ha diseñado un modelo de ecuaciones estructurales para lo que se ha utilizado el programa informático LISREL 8.71.

Comentamos las técnicas que se van a utilizar agrupándolas en los siguientes apartados: (1) procedimiento utilizado para la validación de las escalas; (2) desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales; y (3) descripción del análisis de regresión moderada.

Tabla 64.- Resumen de las técnicas utilizadas para el análisis y tratamiento de los datos

ASPECTO ANALIZADO		Observaciones	
Validación de las escalas de medida	Fase 1. Validez de contenido	(a) el coeficiente de correlación, (b) el alpha de Cronbach, (c) el análisis factorial exploratorio de componentes principales, y (d) el análisis factorial confirmatorio	
	Fase 2. Análisis de fiabilidad		
	Fase 3. Estudio de unidimensionalidad		
	Fase 4. Análisis de fiabilidad bis (consistencia interna)		
	Fase 5. Validez de concepto o de constructo		
	Fase 6. Validez de criterio		
Contrastación del modelo propuesto: Análisis de ecuaciones estructurales	Fase 1. Especificación del modelo	Desarrollo de un modelo basado en la teoría	
		Construcción de un path diagram	
		Conversión del path diagram a ecuaciones estructurales	
	Fase 2. Identificación del modelo		
	Fase 3. Estimación del modelo	Elección del tipo de matriz a analizar	
		Estimación de los parámetros del modelo	
	Fase 4. Evaluación e interpretación del modelo	Evaluación de la bondad del ajuste del modelo	Ajuste global del modelo
			Ajuste del modelo de medida
			Ajuste del modelo estructural
			Interpretación y modificación del modelo
Contrastación del modelo propuesto: Análisis de los efectos moderadores		Modelos de regresión moderada	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.1. Procedimiento utilizado para la validación de las escalas

Para la validación de las escalas de medida se seguirá un proceso secuencial que se ajusta a las propuestas de CHURCHILL (1979), GERBING y ANDERSON (1988), y DENG y DART (1994), y que recogemos en la Figura 19 (p.193). Con estas etapas se pretende estudiar la fiabilidad, validez y unidimensionalidad de las escalas analizadas.

##### Validez de contenido

La primera de las etapas se refiere al estudio de la validez de contenido. Recordemos que en «*Cuantificación de conceptos*» (p.192), introdujimos el esquema general para el diseño de escalas de medida y desarrollamos la validez de contenido. De forma resumida, con el análisis de la validez de contenido se pretende garantizar que el instrumento evaluado contiene los aspectos que lo caracterizan. HAIR *et al.* (1999, p.105) lo define como la evaluación de la correspondencia de las variables incluidas en la escala con su definición conceptual, y que sirve para valorar de forma subjetiva la correspondencia entre los ítems individuales y el concepto a través de la evaluación de expertos. Se trata de un proceso subjetivo que incluye la especificación del dominio del concepto, la identificación de sus dimensiones, el diseño de los indicadores, y el análisis del instrumento de medida sometiéndolo a una valoración externa antes de realizar el trabajo de campo definitivo.

### Análisis de fiabilidad (1)

La segunda etapa es el análisis de fiabilidad. La fiabilidad de una escala se refiere al grado en el que sus mediciones están libres de errores aleatorios, de forma que proporciona resultados empíricos estables y consistentes. Se dice que una escala es fiable cuando permite obtener medidas similares en distintos momentos de tiempo, o posee una baja variabilidad interna (SÁNCHEZ y SARABIA, 1999, p.367).

El estudio de la fiabilidad se lleva a cabo mediante la evaluación de la consistencia interna<sup>43</sup>, para lo que se pueden utilizar diferentes medidas:

- El cálculo del coeficiente alpha de Cronbach para cada dimensión crítica (CHURCHILL, 1979). Valora la consistencia de la escala entera y es la medida más utilizada. Su valor está entre 0 a 1, y su límite inferior es 0,70, aunque puede pasar a 0,60 en investigación exploratoria (HAIR *et al.*, 1999, p.106). La principal crítica es que según aumenta el número de ítems de la escala también aumenta el valor de este coeficiente, por lo que se aconseja utilizarlo con otras medidas procedentes del análisis factorial confirmatorio (como veremos en la fase 4). Por tanto, puede ser considerado un método relevante para una validación inicial y exploratoria de la fiabilidad de una escala, pero no para estimar su unidimensionalidad.
- Al mismo tiempo se obtendrán los coeficientes de correlación ítem-total (la correlación del ítem con la puntuación de la escala), o los coeficientes de correlación inter-ítem (la correlación entre ítems). La práctica empírica sugiere que la correlación ítem-total exceda de 0,5 y que la correlación inter-ítem exceda de 0,3 (HAIR *et al.*, 1999, p.105). Lo que se pretende es maximizar el Alpha de Cronbach para cada dimensión crítica, para lo que se irán eliminando los ítems que impidan esta maximización.
- Con los ítems resultantes se lleva a cabo un análisis factorial exploratorio de componentes principales, lo que nos permitirá conocer el porcentaje de varianza extraída y las cargas factoriales, de forma que podamos comprobar si se manifiesta la estructura dimensional propuesta en la teoría.

Con estas tres medidas se realiza un análisis preliminar de la fiabilidad, pero no será posible valorar directamente la unidimensionalidad (GERBING y ANDERSON, 1988). Será necesario hacer un estudio explícito de la unidimensionalidad de la escala mediante un análisis factorial confirmatorio (tercera etapa), y volver a evaluar su fiabilidad (cuarta etapa).

### Estudio de unidimensionalidad

La tercera etapa se refiere al estudio de unidimensionalidad. La unidimensional de una escala pretende determinar si el conjunto de ítems que la forman tienen un único concepto en común (GERBING y ANDERSON, 1988; STEENKAMP y VAN TRIJP, 1991). La unidimensionalidad no impide que el concepto en cuestión esté integrado por varios factores o dimensiones críticas (ANDERSON *et al.*, 1987), de forma que cada ítem puede estar saturado en un primer factor y el conjunto de factores correlacionados entre sí (GERBING y ANDERSON, 1988). La importancia del estudio de la unidimensionalidad está en que si no se confirma la unidimensionalidad de la escala, no es posible agregar<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Existen distintos métodos para evaluar la fiabilidad como el test-retest (respuestas de un individuo en dos momentos del tiempo), la división de la muestra en dos mitades, o la consistencia interna. Se selecciona el método de la consistencia interna por ser el más generalizado.

las puntuaciones individuales para conseguir una puntuación global del concepto (GERBING y ANDERSON, 1988).

Para el estudio de la unidimensionalidad hay que aplicar las técnicas de análisis factorial confirmatorio. La diferencia entre el análisis factorial exploratorio y el análisis factorial confirmatorio es que en el primero el número de factores no está determinado de antemano, mientras que en el segundo se imponen una serie de restricciones apoyadas por la teoría (DEL BARRIO y LUQUE, 2000, p.530). Puesto que el análisis factorial confirmatorio (AFC) es un caso particular de los modelos de ecuaciones estructurales para evaluar las escalas de medida, lo describiremos en el apartado 4.4.2 (p.210) en el que tratamos los modelos de ecuaciones estructurales.

### Análisis de fiabilidad (y 2)

Puesto que la unidimensionalidad estudiada en la etapa anterior no es suficiente para garantizar la utilidad de la escala (GERBING y ANDERSON, 1988), y que se han podido producir variaciones en la composición de la escala analizada, la cuarta etapa consiste en volver a examinar la fiabilidad de la escala. Para este segundo análisis de la fiabilidad se realizan tres pruebas de consistencia interna:

- Cálculo del Alpha de Cronbach. Este cálculo ya se hizo en el análisis inicial de la fiabilidad, de forma que ahora se realiza un nuevo examen con los ítems resultantes del análisis de la unidimensionalidad.
- Cálculo del coeficiente de fiabilidad compuesta del constructo (FCC) que recogemos en la siguiente expresión:

$$FCC = \frac{(\sum \text{CargasEstandarizadas})^2}{(\sum \text{CargasEstandarizadas})^2 + (\sum \text{ErroresdeMedida})}$$

El límite aceptable para esta medida de fiabilidad compuesta del constructo es de 0,70, aunque si se trata de un estudio exploratorio se admiten valores inferiores (HAIR *et al.*, 1999, p.638; DEL BARRIO y LUQUE, 2000, p.523-524).

- Análisis de la varianza extraída (AVE). Indica la cantidad global de varianza en los indicadores explicada por la variable latente. Es una medida complementaria a la de la fiabilidad compuesta, y se calcula del siguiente modo:

$$AVE = \frac{\sum \text{CargasEstandarizadas}^2}{\sum \text{CargasEstandarizadas}^2 + \sum \text{ErroresdeMedida}}$$

Los valores más altos (superiores a 0,50) se alcanzan cuando los indicadores miden adecuadamente dicha variable latente (HAIR *et al.*, 1999, p.639; DEL BARRIO y LUQUE, 2000, p.524).

### Validez de concepto

Una vez realizado el análisis de la fiabilidad y de unidimensionalidad es necesario analizar la validez de concepto, ya que la unidimensionalidad es una condición

---

<sup>44</sup> La agregación de las puntuaciones de los ítems para estimar una puntuación global cuando se cumpla el supuesto de unidimensionalidad puede hacerse siguiendo dos métodos: (1) dando la misma importancia a las subdimensiones críticas (NARVER y SLATER, 1990), (2) dando una importancia relativa a cada una de las subdimensiones (GREENLEY, 1995a).



necesaria pero además ha de comprobarse que el significado de estos factores se corresponde con el concepto en estudio (GERBING y ANDERSON, 1988). Por tanto, en esta quinta fase se realiza el análisis de la validez de concepto (o de constructo) con el que se trata de evaluar si se está midiendo lo que se pretende. Se trata de determinar qué está realmente midiendo el instrumento de medida (LUQUE, 1997, p.254). Se define como la capacidad de la medida en evaluación tanto para representar sus dimensiones subyacentes como para relacionarlas entre sí de la forma que se esperaba (LEHMANN *et al*, 1998, p.255). De esta forma, si la teoría señala que dos conceptos están relacionados, sus medidas, obtenidas mediante sus respectivas escalas, también deben mantener esa relación. Se debe estudiar la validez convergente y la validez discriminante:

- *Validez convergente.* Una medida tiene validez convergente si sigue el mismo modelo que las restantes medidas del concepto (LEHMANN *et al*, 1998, p.255). Establece que si los indicadores de un constructo miden lo mismo, deben estar muy correlacionados. Las pruebas que suelen utilizarse son las siguientes:
  - Se alcanza cuando empíricamente se obtiene una correlación positiva y significativa entre las dimensiones que teóricamente deben formar parte del concepto.
  - Un indicador alternativo es el coeficiente Alpha de Cronbach para el conjunto de la escala. La validez convergente viene influida positivamente por la fiabilidad, de forma que a mayor fiabilidad, mayor validez convergente (PETER y CHURCHILL, 1986).
  - Autores como STEENKAMP y VAN TRIJP (1991) vinculan la validez convergente con la sustancialidad de los coeficientes de regresión factorial estandarizados. La sustancialidad de estos coeficientes se consigue cuando alcanzan valores significativos y superiores a 0,5 (HILDEBRANT, 1987).
- *Validez discriminante.* Un concepto debe ser lo suficientemente distinto de otro como para que esté justificada su existencia (LEHMANN *et al*, 1998, p.255). Hace referencia a la escasa relación que debe existir entre indicadores que miden conceptos diferentes. Se debería evaluar la correlación del concepto objeto de estudio con otras variables no relacionadas, o relacionadas en menor medida, con ese concepto. Estas correlaciones deben ser nulas o próximas a cero ya que estas variables no tienen nada que ver con el concepto objeto de estudio. La dificultad está en determinar, de forma objetiva, qué variables utilizar en la comparación con el concepto objeto de estudio. ANDERSON y GERBING (1988) recomiendan dos pruebas objetivas para valorar la validez discriminante:
  - Re-estimar el modelo de ajuste óptimo de la escala incluyendo como restricción que el coeficiente de correlación entre cada par de dimensiones críticas se fije a 1. Después se valorará la significación de los test de diferencias de chi-cuadrado entre los nuevos modelos estimados y el modelo de ajuste óptimo sin restricción alguna, de modo que si para el conjunto de los tests la diferencia de chi-cuadrado es significativa ( $p < 0,05$ ) se puede concluir que el modelo de ajuste en cuestión discrimina frente a otros alternativos.
  - Comprobar que el intervalo de confianza de la correlación entre cada par de dimensiones no contiene el valor 1. En este caso, se demostraría que la correlación entre las dimensiones críticas se aleja significativamente de la

unidad, lo que implica que estas dimensiones representan conceptos diferentes.

Por último, como otra prueba objetiva, BAGOZZI (1994) señala que para que dos conceptos puedan ser considerados como diferentes, es necesario que las correlaciones existentes entre las variables latentes sean inferiores a 0,8. Una correlación superior a este límite implicaría que los conceptos no son diferentes.

### Validez de criterio

En la sexta y última fase debe evaluarse la validez de criterio. Se refiere al grado de eficacia con el que se puede pronosticar una variable a partir de la medición efectuada (SÁNCHEZ y SARABIA, 1999, p.386). Pueden distinguirse dos tipos de validez de criterio según el momento en el que se obtengan los datos de la variable criterio: validez concurrente y validez predictiva (LEHMANN *et al*, 1998, p.255).

- *Validez concurrente*. Aparece cuando el criterio y la medida que pronostica se manifiesta en el mismo momento, o cuando hay correlación entre dos medidas distintas de un mismo fenómeno que se realizan en el mismo momento.
- *Validez predictiva*. Mide la capacidad para anticipar características, fenómenos o comportamientos futuros, a partir de lo ocurrido en un momento anterior.

#### **4.4.2. Descripción del análisis de ecuaciones estructurales**

El análisis de ecuaciones estructurales es una técnica de análisis multivariante que se caracteriza por estimar relaciones de dependencia múltiples y cruzadas, lo que supone que las variables que son dependientes en una relación pueden ser independientes en otra relación dentro del mismo modelo. Además, este tipo de análisis permite incorporar variables no observables directamente (variables latentes o constructos) que serán medidas a través de otras variables directamente observables (manifiestas o indicadores)<sup>45</sup>.

Entre nuestros objetivos de investigación, recogidos en el esquema básico de la investigación de la Figura 18 (p.172), tratamos de contrastar la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Al mismo tiempo, la orientación al mercado vendrán determinada por variables antecedentes, y su relación con los resultados estará condicionada por variables moderadoras. Este conjunto de relaciones nos sugiere la idoneidad de aplicar el análisis de ecuaciones estructurales para contrastar el modelo propuesto.

El desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales incluye cuatro fases: especificación, identificación, estimación, y evaluación e interpretación del modelo. A continuación incluimos una breve descripción de estas etapas siguiendo la propuesta de HAIR *et al*. (1999) y DEL BARRIO y LUQUE (2000), que recogemos en la Figura 20 (p.216).

---

<sup>45</sup> Pueden verse los argumentos utilizados para justificar la utilización de variables latentes en lugar de los valores exactos propuestos por los encuestados en HAIR *et al*. (1999, p.613-614).

### Especificación del modelo

Para la especificación del modelo, en primer lugar, debemos desarrollar un modelo basado en la teoría, de forma que se incluyan las relaciones que cuenten con apoyo teórico.

A continuación se debe construir el *path diagram* (diagrama de pasos o caminos). Estos diagramas incluyen los conceptos teóricos (variables latentes o constructos) que van a ser medidos y representados en el diagrama a través de variables observadas (variables manifiestas o indicadores). En la construcción del *path diagram* hay que tener en cuenta que todas las relaciones causales deben estar indicadas en el diagrama, y que son relaciones lineales.

El tercer paso es la conversión del *path diagram* a ecuaciones estructurales. El modelo teórico desarrollado y que hemos representado gráficamente debe traducirse a un conjunto de ecuaciones lineales que definan las relaciones entre los constructos (modelo estructural), la medida de tales constructos a través de las variables observadas (modelo de medida) y las posibles correlaciones entre las diferentes variables<sup>46</sup>.

### Identificación del modelo

Se trata de analizar si la matriz de entrada de las variables observadas permite estimaciones únicas de los parámetros no conocidos, de forma que un modelo estará identificado si dicha matriz es generada por un único conjunto de parámetros. DEL BARRIO y LUQUE (2000, p.503-504) señalan que para que un modelo esté identificado es necesario, como condición necesaria, aunque no suficiente, que los grados de libertad<sup>47</sup> sean iguales o superiores a cero, y como condición suficiente, aunque no necesaria, que se cumpla la regla de los dos pasos: en primer lugar, comprobar la identificación del modelo de medida, lo que supone que todos los indicadores se relacionen con una única variable latente (o factor), que cada factor esté medido al menos<sup>48</sup> por tres indicadores, y que los errores de medida no estén correlacionados entre sí; en segundo lugar, se debe comprobar la identificación del modelo estructural para lo que se exige que el modelo sea recursivo, es decir, que los efectos causales sobre las variables dependientes vayan en una sola dirección.

### Estimación del modelo

Los modelos de ecuaciones estructurales pueden utilizar la matriz de varianzas-covarianzas, o la matriz de correlaciones. La elección de una u otra matriz presenta ventajas e inconvenientes, aunque se recomienda utilizar la matriz de varianzas-covarianzas y obtener soluciones estandarizadas para facilitar la interpretación de los resultados. Una vez determinada la forma que tendrán los datos de entrada, se debe seleccionar el método de estimación. En la Tabla 65 recogemos un resumen de los distintos métodos de estimación.

<sup>46</sup> Los programas informáticos permiten construir el *path diagram*, y obtener la solución y las ecuaciones estructurales directamente.

<sup>47</sup> Los grados de libertad en los modelos de ecuaciones estructurales se calculan mediante la siguiente expresión:  $gl = 1/2[(k+t)(k+t+1)] - p$ , siendo k (número de indicadores endógenos), t (número de indicadores exógenos), p (número de parámetros a estimar).

<sup>48</sup> Si una variable latente (o factor) está medida por dos indicadores, la condición suficiente es que los factores del modelo de medida estén correlacionados entre sí (o al menos con otro factor), que cada indicador se relacione únicamente con un factor y que los errores de medida no estén correlacionados.

Tabla 65.- Principales características de los métodos de estimación

MÉTODO DE ESTIMACIÓN	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
<b>Máxima verosimilitud (ML)</b>	<p>Las variables deben seguir una distribución multinormal.</p> <p>Se obtienen estimadores insesgados y eficientes.</p> <p>La función ML permanece invariable ante cambios de escala.</p> <p>La función ML es muy sensible al tamaño muestral cuyo tamaño ideal está entre 100 y 200.</p> <p>La función ML está relacionada con el número de parámetros a estimar.</p> <p>Al utilizar como matriz de ponderación la matriz de varianzas-covarianzas predicha por el modelo, el proceso de estimación es más lento.</p>
<b>Mínimos cuadrados generalizados (GLS)</b>	<p>Las variables deben seguir una distribución multinormal. Sin embargo, las asunciones son menos restrictivas que para el caso de ML.</p> <p>Propiedades similares a ML.</p> <p>Con muestras pequeña, los estimadores presentan un sesgo hacia 0.</p> <p>Proceso de estimación más rápido al emplearse como matriz de ponderación la matriz de varianzas-covarianzas muestral.</p>
<b>Mínimos cuadrados no ponderados (ULS)</b>	<p>No se requiere que las variables sigan una distribución multinormal.</p> <p>Se obtienen estimadores poco eficientes.</p> <p>La función ULS varía ante cambios de escala.</p>
<b>Mínimos cuadrados (WLS) o función asintóticamente libre de distribución (ADF)</b>	<p>No se requiere que las variables sigan una distribución multinormal.</p> <p>Se obtienen estimadores eficientes y consistentes.</p> <p>A mayor número de variables se complica el proceso.</p> <p>Se requiere un tamaño muestral lo suficientemente amplio como para que la función WLS converja hacia una solución óptima.</p>

Fuente: DEL BARRIO y LUQUE (2000, p.511).

### Evaluación e interpretación del modelo

Una vez identificado y estimado el modelo debemos hacer una evaluación del ajuste de los datos al modelo propuesto. Posteriormente se procederá a la modificación e interpretación del modelo con el apoyo de la teoría.

En la evaluación del modelo se incluye la valoración del ajuste del modelo global, del modelo de medida y del modelo estructural.

La bondad del *ajuste del modelo global* será mayor a medida que se incrementa la correspondencia entre la matriz de entrada observada y la matriz que proporciona el modelo propuesto. Se recomienda hacer una evaluación conjunta utilizando las distintas medidas del ajuste global, que se agrupan en tres tipos, y que recogemos de la Tabla 66 a la Tabla 68.

Tabla 66.- Resumen de las medidas de bondad de ajuste: Medidas absolutas de ajuste

**Indican el grado en el que el modelo global (modelo de medida y modelo estructural) predice la matriz de datos inicial**

MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE	NIVELES DE ACEPTACIÓN RECOMENDADOS
Estadístico $X^2$ . Mide la distancia entre la matriz de datos inicial y la estimada por el modelo	Valores bajos
p-value	Comprobar la significación del test
NCP (noncentrality parameter). Estadístico $X^2$ corregido por los grados de libertad, y menos afectado por el tamaño de la muestra	Adecuado para modelos alternativos (valor próximo a 0)
SNCP (scaled noncentrality parameter). NPC ponderado por el tamaño de la muestra	Adecuado para modelos alternativos (valor próximo a 0)
MDN= $e^{-0,50SNCP}$ Entre 0 y 1 (más fácil de interpretar)	>0,90
GFI (goodnes of fit index). Índice de variabilidad explicada por el modelo	>0,90
RGFI (relative goodnes of fit index). Valor relativo de GFI (considera tamaño muestral y nº de indicadores)	>0,90
RMSR (root mean square residual). Promedio de los residuos entre la matriz de observaciones inicial y la matriz estimada por el modelo	Adecuado para modelos alternativos (valor próximo a 0)
RMSEA (root mean square error of aproximation). Parecido a RMSR, en este caso mide la discrepancia entre las matrices en términos de la población y no de la muestra	<0,08
ECVI (expected cross-validation index). Medida de la discrepancia que se debería obtener en otra muestra del mismo tamaño	Adecuado para modelos alternativos (valor próximo a 0)

Fuente: DEL BARRIO y LUQUE (2000, p.513-517).

Tabla 67.- Resumen de las medidas de bondad de ajuste: Medidas incrementales de ajuste

**Con este tipo de medidas se trata de comparar nuestro modelo con el peor modelo posible**

MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE	NIVELES DE ACEPTACIÓN RECOMENDADOS
AGFI (adjusted goodness of fit index). GFI ajustado por los grados de libertad del modelo propuesto y del modelo nulo	>0,90
RAGFI. Valor relativo de AGFI (considera tamaño muestral y nº de indicadores)	>0,80
NFI (normed fit index). Mide la reducción proporcional en la función de ajuste cuando pasamos del modelo nulo al propuesto	>0,90
NNFI (nonnormed fit index) o TLI (Tucker-Lewis Index). Compara el ajuste por grado de libertad del modelo propuesto y nulo	>0,90
IFI (incremental fit index). Elimina los inconvenientes del NFI, siendo más adecuado para muestras pequeñas	Próximo a 1
RFI (relative fit index). Similar a NNFI	Próximo a 1
CFI (comparative fit index)	Próximo a 1

Fuente: DEL BARRIO y LUQUE (2000, p.517-520).

Tabla 68.- Resumen de las medidas de bondad de ajuste: Medidas de ajuste de parsimonia

**La parsimonia de un modelo se refiere al grado en el que se alcanza ajuste para cada coeficiente o parámetro estimado. Por tanto, estas medidas de ajuste de parsimonia evalúan el nivel de ajuste por coeficiente estimado**

MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE	NIVELES DE ACEPTACIÓN RECOMENDADOS
PNFI (parsimonious normed fit index). Similar al NFI pero teniendo en cuenta los grados de libertad usados para alcanzar el nivel de ajuste	Preferibles los valores más altos Cuando se comparan modelos alternativos son importantes diferencias entre 0,06 y 0,09
PGFI (parsimonious goodness of fit index). Similar al GFI pero basado en la parsimonia del modelo estimado	Preferibles los valores más altos
Normed Chi-Square. Valor del estadístico Chi-cuadrado dividido por los grados de libertad	Entre 1 y 2 o 3 (e incluso entre 1 y 5 con menos exigencia)
AIC (Akaike information criterion). Sirve para comparar modelos que tienen distinto número de variables latentes	Preferibles los valores menores
CAIC (transformación de Bozdogan). Una transformación de AIC	Preferibles los valores menores
CN (Critical N). Sugiere el tamaño que debe alcanzar una muestra para aceptar el ajuste de un modelo dado	Superiores a 200 ( $\alpha=0,05$ )

Fuente: DEL BARRIO y LUQUE (2000, p.520-521).

Mediante la evaluación del ajuste del modelo global podemos obtener unos límites aceptables pero con alguno de los parámetros estimados no significativos, por lo que, además, es necesario hacer una valoración del modelo de medida y del modelo estructural.

Para comprobar el *ajuste del modelo de medida*, en primer lugar, debemos examinar la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente. Una carga será significativa cuando el valor  $t$  sea igual o superior a 1,96 para un nivel de significación de 0,05. En segundo lugar, se debe comprobar la fiabilidad de cada indicador que se recomienda que sea mayor que 0,5. A continuación se evaluará la consistencia interna del concepto a estudiar a través de la fiabilidad compuesta del constructo (FCC):

$$FCC = \frac{(\sum \text{CargasEstandarizadas})^2}{(\sum \text{CargasEstandarizadas})^2 + (\sum \text{ErroresdeMedida})}$$

El límite aceptable es de 0,70, aunque si se trata de un estudio exploratorio se admiten valores inferiores.

Finalmente, otra variable que se utiliza para evaluar el ajuste del modelo de medida es la varianza extraída. Mide la cantidad global de varianza en los indicadores explicada por la variable latente, y se calcula con la siguiente expresión:

$$AVE = \frac{\sum \text{CargasEstandarizadas}^2}{\sum \text{CargasEstandarizadas}^2 + \sum \text{ErroresdeMedida}}$$

Valores altos de esta variable (superiores a 0,50) muestran que los indicadores miden adecuadamente la variable latente.

Por último, hay que evaluar el *ajuste del modelo estructural*. Se trata de analizar si las relaciones entre las variables latentes son significativas. En primer lugar, se analizará la significación de los coeficientes estimados. Los parámetros estimados deben ser estadísticamente diferentes de cero, de forma que, para un nivel de significación de 0,05, el valor  $t$  ha de alcanzar 1,96. Los parámetros no significativos se deben ir eliminando paso a paso. En segundo lugar, se deben evaluar los coeficientes de fiabilidad de las ecuaciones estructurales ( $R^2$ ). El programa LISREL proporciona un coeficiente que muestra la bondad del ajuste de la ecuación estructural, mejor cuanto más se acerca a la unidad. Por último, para concluir con la evaluación del modelo estructural, se deben revisar las correlaciones entre las variable latentes. Unas correlaciones muy elevadas (más de 0,90 o 0,80) indican que tales variables explican información redundante y que no representan constructos diferentes, de forma que habría que eliminar las variables redundantes y volver a especificar el modelo.

Una vez concluida la evaluación se procederá a la *interpretación y modificación del modelo*.

Como hemos visto, la evaluación del modelo puede aconsejar su modificación, sin embargo, no se debe realizar si no hay una explicación basada en la teoría. Para evaluar si han de producirse modificaciones podemos utilizar dos indicadores: la matriz de residuos estandarizados de la matriz de correlaciones o varianzas-covarianzas, y los índices de modificación. La matriz de residuos muestra la diferencia entre la matriz de observaciones y la matriz estimada por el modelo propuesto. Estos residuos deben ser significativamente igual a 0. Se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados cuando no hay más de un 5% de dichos residuos que sea significativo (suele tomarse como nivel de significación el 0,01, de forma que los residuos estandarizados con valores superiores a  $\pm 2,58$  indicarán una diferencia significativa entre los datos observados y los estimados). Por último, se estudiarán los índices de modificación que muestran la incidencia que tendrá la estimación de un parámetro de una relación no considerada inicialmente, en el estadístico chi-cuadrado.

### Análisis factorial confirmatorio

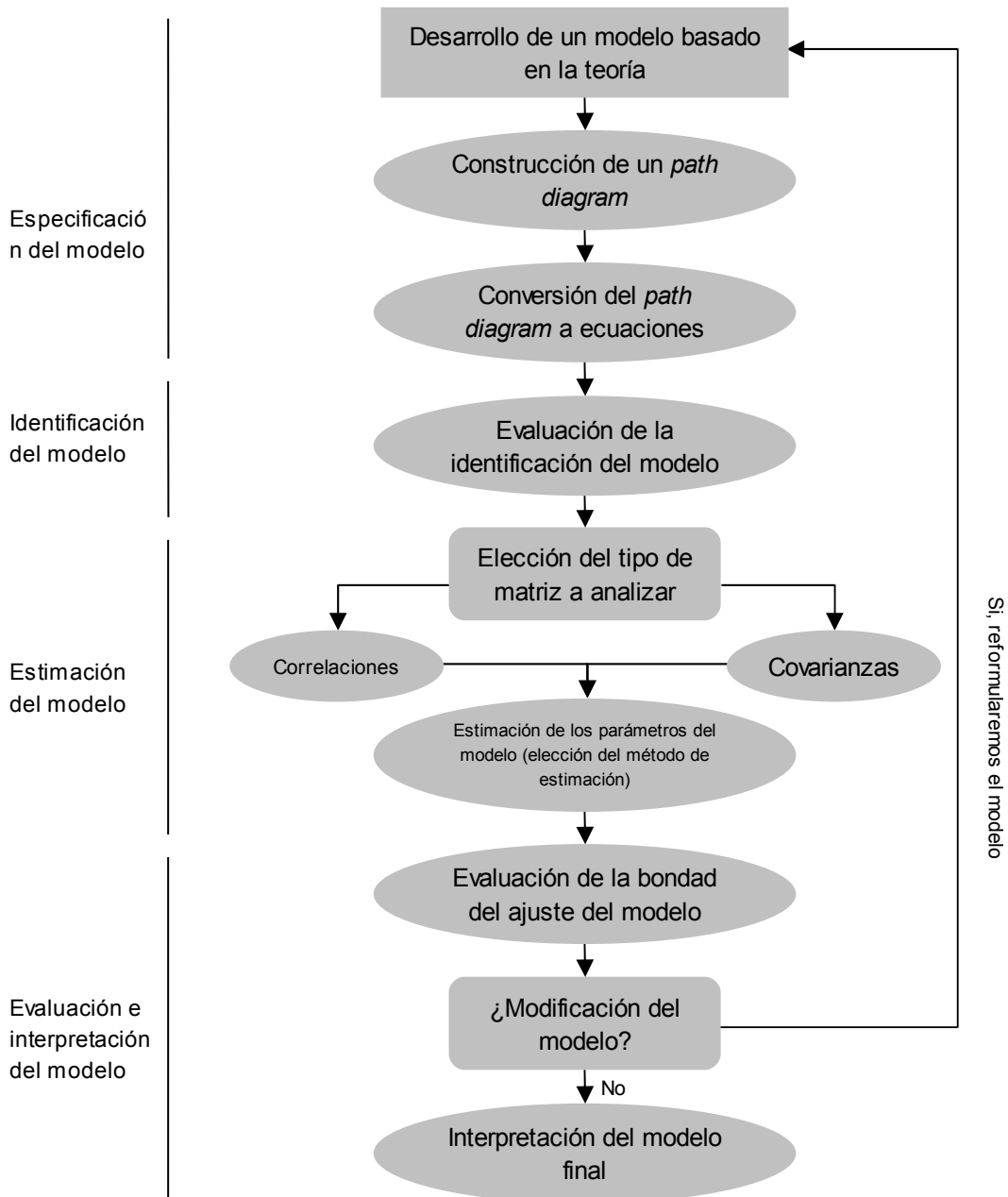
El análisis factorial confirmatorio es un caso particular y reducido de los modelos de ecuaciones estructurales que se utiliza para validar las escalas de medida. Se estima la relación entre los conceptos a medir y los indicadores utilizados para medirlos, contando con el hecho de que ningún indicador es una medida perfectamente válida del concepto que se mide, de forma que todos los indicadores contienen errores de medida.

En el análisis factorial exploratorio el número de factores no está determinado antes del análisis, de forma que no se controlan cuáles son los indicadores de las variables latentes. Por el contrario, en el análisis factorial confirmatorio el investigador impone un conjunto de restricciones apoyadas por la teoría, especificando los indicadores de cada constructo, las variables que tienen errores de medida, la correlación de los errores de medida, etc.

Las diferencias entre el análisis factorial confirmatorio y los modelos de ecuaciones estructurales están por ejemplo en la fase de especificación del modelo que en el análisis factorial confirmatorio se reduce a proponer el modelo de medida, puesto que no se establecen relaciones entre las variables latentes. Además, en el análisis factorial confirmatorio, en la fase de evaluación, sólo se comprueba el ajuste del

modelo global y del modelo de medida, mientras que en los modelos de ecuaciones estructurales además se evalúa el ajuste del modelo estructural.

Figura 20.- Etapas del proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: DEL BARRIO y LUQUE (2000, p.493) que adaptan de HAIR *et al.* (1999, p.621 y 629).

#### 4.4.3. Descripción del análisis de regresión moderada

Como hemos visto en la revisión de la literatura, el grado de orientación al mercado desarrollado por una organización, así como la relación entre esta orientación al mercado y los resultados empresariales, pueden venir afectados por factores ambientales. La literatura ha diferenciado entre factores de carácter interno, a los que



ha considerado antecedentes de la orientación al mercado (JAWORSKI y KOHLI, 1993), y factores de carácter externo, a los que ha considerado moderadores de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales (JAWORSKI y KOHLI, 1993, SLATER y NARVER, 1994a).

El análisis de los efectos antecedentes lo desarrollaremos mediante los modelos de ecuaciones estructurales anteriormente descritos. Para el estudio de la influencia de las variables moderadoras podríamos continuar con los modelos de ecuaciones estructurales, desarrollando un análisis multigrupo, pero encontramos dificultades derivadas del reducido tamaño de la muestra. Por ese motivo, para analizar la influencia de las variables moderadoras utilizaremos la metodología de la regresión moderada que vamos a describir a continuación.

Según HAIR *et al.* (1999, p.164) se produce un efecto moderador cuando la relación entre una variable causa (independiente) y una variable efecto (dependiente) se ve alterada por la presencia de una tercera variable (moderadora). Esta variable moderadora distorsiona la relación intensificando o atenuando su fortaleza.

La metodología de regresiones moderadas permite analizar la intensidad y el sentido en el que influye esta variable moderadora (Z) en la relación entre una variable dependiente (Y) y otra independiente (X).

Para analizar la influencia de la variable moderadora hay que introducir el término interacción. Partiendo de una expresión lineal que recoge la relación entre una variable dependiente y otra independiente:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + u_i$$

Al incorporar el *término interacción*, la expresión anterior se transforma en una expresión general de regresión moderada:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \lambda (X_i * Z_i) + u_i \qquad Y_i = \alpha + (\beta + \lambda Z_i)X_i + u_i$$

La influencia ejercida por la variable independiente ( $X_i$ ) en la variable dependiente ( $Y_i$ ) deja de ser una constante ( $\beta$ ), y pasa a ser función del valor que tome la variable moderadora ( $Z_i$ ), su nuevo valor será  $(\beta + \lambda Z_i)$ .

Para *analizar la importancia del moderador*, JACCARD *et al.* (1990) proponen analizar tres aspectos:

- Presencia del término interacción. Cuando el coeficiente de regresión que acompaña al término interacción es significativo. Es decir cuando el coeficiente  $(\beta + \lambda Z_i)$ , representativo del efecto conjunto de  $X_i$  y de  $Z_i$  en  $Y_i$ , sea significativo.
- Fortaleza del efecto interacción. Además de que el coeficiente sea significativo, para que el efecto moderador sea relevante, hay que comprobar que la inclusión del término interacción mejora la capacidad explicativa del modelo. Esto significa que el  $R^2$  *corregido* ( $R^2_c$ ) debe incrementarse al incorporarse el término interacción. Para llevar a cabo esta comprobación se tendrán que comparar los resultados obtenidos en el análisis de efectos principales y en la regresión moderada.
- Naturaleza del efecto. Una vez que se ha comprobado que un moderador tiene una presencia significativa y que contribuye a mejorar el modelo, hay que determinar si el moderador actúa atenuando o fortaleciendo la relación inicial entre las variables entre  $X_i$  e  $Y_i$ . Habrá que analizar el signo del coeficiente del término interacción en la regresión moderada.

Una variable moderadora puede actuar como moderadora pura o como cuasimoderadora (SHARMA *et al.*, 1981). Cuando actúa como *moderadora pura* significa que influirá en la relación causa-efecto produciendo una alteración en la relación. Por otro lado, cuando actúa como *cuasimoderadora*, además de modificar la relación causa-efecto, tendrá cierta capacidad predictiva sobre la variable explicada ( $Y_i$ ) convirtiéndose en una variable explicativa adicional.

Para distinguir estos dos tipos de variables moderadoras es necesario analizar la significatividad de las correlaciones entre el moderador  $Z_i$ , cuya influencia se quiere analizar, y las variables explicativa ( $X_i$ ) y explicada ( $Y_i$ ) (ÁLVAREZ *et al.*, 2000). De esta forma, si una variable moderadora no presenta una correlación significativa ni con la variable explicativa ( $X_i$ ) ni con la explicada ( $Y_i$ ), consideramos que actúa como moderadora pura. Si se detecta la significatividad en alguna de estas dos correlaciones, o en ambas, puede aceptarse que actúa como cuasimoderadora, es decir, que tiene cierta capacidad predictiva.

Una vez que se ha identificado el tipo de variable moderadora (moderador puro o cuasimoderador), y antes de plantear las regresiones moderadas, hay que realizar un *análisis de efectos principales* con el que se plantean una serie de regresiones con la siguiente forma genérica:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \sum_k \gamma_k Z_{ik} + u_i$$

Donde  $Y_i$  es la variable dependiente,  $X_i$  la variable independiente,  $Z_{ik}$  son los valores que toman las  $k$  variables moderadoras consideradas en el análisis, y  $u_i$  la perturbación aleatoria.

Este análisis sirve como punto de referencia para realizar comparaciones con las *regresiones moderadas* que se van a plantear a continuación. La expresión matemática general de las regresiones moderadas es la siguiente:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \sum_k \gamma_k Z_{ik} + \lambda \psi_{ik} + u_i$$

Donde  $Y_i$  es la variable dependiente,  $X_i$  la variable independiente,  $Z_{ik}$  son los valores que toman las  $k$  variables moderadoras consideradas en el análisis,  $u_i$  la perturbación aleatoria, y  $\psi_{ik} = X_i \cdot Z_{ik}$  es el término interacción. Teniendo en cuenta que sólo se introducen como predictores las variables  $Z_{ik}$  que actúan como cuasimoderadoras, el coeficiente asociado a cada variable ambiental será nulo ( $\gamma_k = 0$ ) para todas las variables que actúen como moderador puro.

Se trata de comprobar si la introducción de un término interacción como variable independiente mejora el poder explicativo del modelo. De forma que se produce una mejora si con la regresión moderada se consigue un incremento del valor de  $R^2$  *corregido* ( $R^2_c$ ).

Al realizar el análisis de regresiones moderadas hay que considerar el problema de la multicolinealidad derivado de la incorporación del término interacción. Este problema se debe a que el término interacción es una combinación de dos variables de las que al menos una de ellas ya está introducida en el modelo. Para evitar este problema se recomienda «centrar» las variables predictoras (JACCARD *et al.*, 1990) restando a cada variable predictora su valor medio:

$$Y_i = \alpha + \beta (X_i - \bar{X}) + \sum_k \gamma_k (Z_{ik} - \bar{Z}_k) + \lambda \psi_{ik} + u_i$$

siendo el término interacción:

$$\psi_{ik} = (x_i - \bar{x}) * (z_{ik} - \bar{z}_k)$$

Para estudiar los niveles de multicolinealidad entre las variables introducidas en el modelo es necesario analizar medidas como el nivel de tolerancia (o su inverso, el factor de influencia de la varianza, FIV). Son medidas que se utilizan para conocer el grado en el que cada variable independiente viene explicada por las otras variables independientes. La tolerancia es la cantidad de variabilidad de las variables independientes no explicada por el resto de variables independientes, de forma que bajos niveles de tolerancia (o altos valores del FIV) denotará un elevado problema de multicolinealidad (HAIR *et al.*, 1999, p.185).

En este capítulo hemos comenzado describiendo las hipótesis que pretendemos contrastar. Hemos incluido también una breve referencia a la industria de productos alimenticios y bebidas en el que centramos el estudio. Para terminar hemos descrito las medidas de las variables incluidas en el modelo propuesto, y hemos incorporado una breve descripción de los procedimientos estadísticos utilizados para el análisis de los datos, tanto para la validación de las escalas de medida, como para la contrastación de las hipótesis planteadas.



# CAPÍTULO 5.

## Evaluación de las escalas de medida

Antes de contrastar el modelo propuesto es necesario estudiar la bondad estadística de las distintas escalas. En este apartado vamos a analizar la fiabilidad, la dimensionalidad y la validez de las distintas escalas utilizadas.

Como hemos descrito en «*Procedimiento utilizado para la validación de las escalas*» (p.206), un instrumento de medida es fiable cuando se obtienen resultados similares al aplicarlo dos o más veces al mismo grupo. Existe unidimensionalidad cuando bajo el conjunto de indicadores que configuran una medida existe un único concepto común. Por último, un instrumento es válido cuando es capaz de medir aquello para lo que ha sido diseñado.

En este apartado recogemos los resultados del procedimiento de validación de cada una de las dimensiones o variables latentes del modelo propuesto:

- La orientación al mercado.
- Los factores antecedentes individuales (el énfasis de la alta dirección y su aversión al riesgo); los factores antecedentes grupales (conexión interfuncional y conflicto interfuncional); los factores antecedentes organizativos (la centralización y los sistemas de remuneración basados en el mercado); los factores antecedentes organizativos de gestión (el tipo de estrategia competitiva desarrollada por la empresa).
- Los resultados empresariales; los resultados relacionados con los empleados (el compromiso de los empleados y su espíritu de equipo); el efecto en variables de gestión (el tipo de estrategia competitiva desarrollada por la empresa).
- Los moderadores externos (turbulencia del entorno, turbulencia tecnológica, e intensidad competitiva); y moderadores internos de gestión (el tipo de estrategia competitiva desarrollada por la empresa).

### 5.1. Análisis de la escala de medida de la orientación al mercado

Siguiendo el modelo para el desarrollo de escalas de medida propuesto por CHURCHILL (1979), GERBING y ANDERSON (1988), y DENG y DART (1994), y que recogimos en la Figura 19 (p.193), y puesto que el análisis de contenido se trató en «*Cuantificación de conceptos*» (p.192), la siguiente fase corresponde al análisis de la fiabilidad o consistencia interna. A continuación se analizará la unidimensionalidad y se volverá a

evaluar la fiabilidad puesto que se habrán producido variaciones en la composición de la escala. Finalmente se realizará el estudio de la validez: validez de concepto (convergente y discriminante) y validez de criterio (concurrente y predictiva).

#### **5.1.1. Análisis de fiabilidad (1)**

La fiabilidad de una escala se refiere al grado en el que sus mediciones están libres de error y proporcionan resultados empíricos consistentes. Para realizar el análisis de fiabilidad de la escala de orientación al mercado se han efectuado un conjunto de pruebas a fin de garantizar la máxima fiabilidad de la escala propuesta. En primer lugar, se han estimado los Alpha de Cronbach para cada dimensión crítica; a continuación, se han analizado los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala (se pretende maximizar el coeficiente Alpha para cada una de las dimensiones críticas, por lo que se eliminan los que impiden esa maximización); por último, con los ítems resultantes se ha llevado a cabo un análisis factorial exploratorio de componentes principales para cada dimensión crítica, para conocer el porcentaje de varianza explicada y las cargas factoriales de los correspondientes ítems.

En las dos primeras columnas de la Tabla 69 se recogen los resultados iniciales del análisis. En las dos columnas siguientes se muestran los resultados válidos una vez eliminados los ítems que sugiere el análisis de los coeficientes Alpha de Cronbach. En la última columna se incluyen los resultados del análisis factorial exploratorio. En la Tabla 70 se muestran los indicadores de idoneidad para la aplicación del análisis factorial. La medida de adecuación de la muestra (KMO: Kaiser-Meyer-Olkin) está muy cercana en todos los casos del valor 0,70, lo que nos permite aceptar todos los análisis factoriales exploratorios realizados (KAISER, 1974).

Tabla 69.- Análisis de la fiabilidad inicial de la escala orientación al mercado

	Alpha de Cronbach inicial		Alpha de Cronbach final		% de varianza explicada
	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Carga factorial
<b>Orientación al cliente (ocli)</b>	0,779		<b>0,793</b>		56,844%
OCLI1	0,645	0,722	0,674	0,724	0,827
OCLI2	0,717	0,707	0,712	0,712	0,853
OCLI3	0,436	0,767	0,467	0,790	0,650
OCLI4	0,548	0,748	0,574	0,759	0,724
OCLI5	0,552	0,740	0,515	0,784	0,696
OCLI6	0,425	0,793	-	-	-
<b>Orientación a la competencia (ocom)</b>	0,717		<b>0,717</b>		54,255%
OCOM1	0,478	0,673	0,478	0,673	0,708
OCOM2	0,531	0,640	0,531	0,640	0,763
OCOM3	0,561	0,620	0,561	0,620	0,791
OCOM4	0,454	0,684	0,454	0,684	0,678
<b>Coordinación interfuncional (coor)</b>	0,649		<b>0,649</b>		42,616%
COOR1	0,422	0,589	0,422	0,589	0,632
COOR2	0,453	0,572	0,453	0,572	0,651
COOR3	0,397	0,605	0,397	0,605	0,685
COOR4	0,397	0,606	0,397	0,606	0,682
COOR5	0,385	0,607	0,385	0,607	0,611
Total ítems	15		<b>14</b>		

Las tres subescalas en las que se divide la orientación al mercado (ocli, ocom y coor) presentan coeficientes Alpha de Cronbach acordes con el límite inferior aceptado de forma general (0,70). Este límite inferior también puede bajar a 0,60 en las investigaciones exploratorias (HAIR *et al.*, 1999, p.105-106). Para conseguir maximizar el valor de esos coeficientes se ha eliminado la variable OCLI6 de la dimensión «orientación al cliente (ocli)», por lo que el número de ítems se ha reducido a 14.

La correlación ítem-total se refiere a la correlación del ítem con la puntuación de la escala aditiva. La práctica empírica sugiere que la correlación ítem-total debe exceder de 0,50 (HAIR *et al.*, 1999, p.105). En las subdimensiones «orientación al cliente (ocli)» y «orientación a la competencia (ocom)» sólo hay tres variables que se encuentran en el límite (OCLI3 con 0,467; OCOM1 con 0,478; y OCOM4 con 0,454), mientras que en la subdimensión «coordinación interfuncional (coor)» todas las variables están por debajo de este límite.

Por último, las cargas factoriales de las tres subdimensiones superan el 0,60, y el porcentaje de varianza explicada está cerca del 60% en las subdimensiones «orientación al cliente (ocli)» y «orientación a la competencia (ocom)», y supera el 40% en la subdimensión «coordinación interfuncional (coor)».

Tabla 70.- Idoneidad de aplicación del análisis factorial en la evaluación de la escala de orientación al mercado

Indicadores de idoneidad		Orientación al cliente (ocli)	Orientación a la competencia (ocom)	Coordinación interfuncional (coor)
Valor del determinante de la matriz de correlaciones <sup>49</sup>		0,176	0,424	0,438
Correlación KMO <sup>50</sup>		0,776	0,674	0,641
Prueba de esfericidad de Bartlett <sup>51</sup>	Chi-cuadrado	219,774	108,792	104,371
	Grados de libertad	10	6	10
	Significación	0,000	0,000	0,000

A partir de los datos podemos concluir que la escala de orientación al mercado propuesta tiene cierto grado de fiabilidad, estando libre de errores aleatorios y pudiendo proporcionar resultados consistentes.

### 5.1.2. Estudio de unidimensionalidad

La unidimensional supone que bajo el conjunto de indicadores que integran la escala subyace un único concepto (GERBING y ANDERSON, 1988; STEENKAMP y VAN TRIJP, 1991).

En concreto, tratamos de analizar si los datos obtenidos confirman la existencia de un único concepto de orientación al mercado, con tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

El procedimiento seguido para estudiar esta característica es el establecido por GERBING y ANDERSON (1988). En primer lugar, proponen la necesidad de desarrollar un análisis factorial exploratorio aplicado a cada dimensión del concepto de orientación al mercado. En segundo lugar, recomiendan llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio aplicado a la escala global y a cada una de las dimensiones.

El análisis factorial exploratorio propuesto para la primera fase ha sido desarrollado en el apartado anterior. En este sentido conviene recordar que se han obtenido porcentajes elevados de varianza explicada y cargas factoriales altas para cada una de las dimensiones del concepto de orientación al mercado (ver Tabla 69, p.223).

En la segunda fase de estudio de la unidimensionalidad de la escala se plantean una serie de modelos alternativos que se evalúan mediante un análisis factorial confirmatorio (descrito en «Descripción del análisis de ecuaciones estructurales», p.210).

Antes de describir los modelos propuestos, debemos señalar que, para seleccionar el método de estimación que vamos a utilizar, hemos analizado si las variables

<sup>49</sup> Es un indicador del grado de intercorrelación existente, debe tomar valores muy pequeños pero distintos de 0.

<sup>50</sup> Es un coeficiente que compara los coeficientes de correlación simple con los coeficientes de correlación parcial, debe tomar valores mayores de 0,6 (menores de 1).

<sup>51</sup> Comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, se buscan valores elevados del test con significatividad inferior a 0,05.



observadas se distribuyen en su conjunto como una normal multivariante. Este análisis lo hemos realizado empleando el procesador Prelis del programa LISREL 8.71. Este procesador proporciona un test de normalidad multivariante evaluando las características de asimetría y curtosis de las variables consideradas<sup>52</sup>. Los resultados de este test, que se recogen en la Tabla 71, mostraron que los indicadores de la escala presentan una distribución distinta a la de la normal, por lo que el método de estimación más adecuado es el método de máxima verosimilitud robusta (RML) puesto que no requiere la multinormalidad de los datos, y dado el reducido número de casos disponibles. Utilizaremos este mismo método de estimación para el resto de los modelos propuestos a lo largo de este trabajo.

Tabla 71.- Test de normalidad multivariante (orientación al mercado)

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-square	p-value
18,144	0,000	8,907	0,000	408,530	0,000

Una vez seleccionado el método de estimación y las matrices de entrada (matriz de correlaciones policóricas y la matriz de covarianzas asintóticas de las correlaciones policóricas de la muestra, también calculadas por el procesador Prelis), llevamos a cabo la estimación de los modelos propuestos que vamos a describir.

Partiendo de los 14 ítems resultantes del análisis de fiabilidad inicial, se han propuesto los siguientes modelos:

Modelo 1 (M1): AFC de primer orden. Todos los ítems se agrupan en un factor único, sin considerar la existencia de dimensiones. Esta propuesta parece innecesaria ya que teóricamente se ha identificado que el concepto orientación al mercado está integrado por tres dimensiones, y, además, en el análisis factorial exploratorio también se han identificado las tres dimensiones. En la Tabla 72 se recogen los resultados del análisis factorial confirmatorio de este primer modelo.

<sup>52</sup> La distribución multivariante será normal si el coeficiente crítico de curtosis no excede de 1,96, para un nivel de significación de 0,05; o de 2,58 para un nivel de significación de 0,01 (HAIR *et al*, 1999, p.65).

Tabla 72.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Orientación al mercado. Modelo M1 (14 ítems y un factor)

Ítems	Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Índices de bondad de ajuste	
OCLI1	0,68	1 (p.f.)*	0,47	Chi-cuadrado (S-B)= 286,89 (gl.=77) p-value=0,00 GFI=0,71 RMSR=0,36 RMSEA=0,14 ECVI=2,66	AGFI=0,61 NFI=0,74 NNFI=0,75 PNFI=0,63 CN=49,91
OCLI2	0,71	1,04 (9,98)	0,50		
OCLI3	0,40	0,68 (4,35)	0,16		
OCLI4	0,59	0,73 (6,17)	0,34		
OCLI5	0,67	1,28 (7,04)	0,45		
OCOM1	0,39	1,00 (3,37)	0,15		
OCOM2	0,39	0,91 (3,59)	0,16		
OCOM3	0,60	1,51 (5,49)	0,36		
OCOM4	0,31	0,68 (3,19)	0,096		
COOR1	0,37	0,92 (3,62)	0,14		
COOR2	0,33	0,81 (3,28)	0,11		
COOR3	0,64	1,06 (5,29)	0,41		
COOR4	0,64	1,03 (6,54)	0,41		
COOR5	0,37	0,88 (3,16)	0,14		

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

Tomando como punto de partida este modelo 1 (M1), se propone el modelo M2a: AFC de segundo orden. En este caso se establece que los 14 ítems convergen a tres factores que a su vez convergen a un único factor que mide la orientación al mercado. Recogemos en la Tabla 72 los resultados del análisis factorial confirmatorio para este segundo modelo.

Tabla 73.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Orientación al mercado. Modelo M2a (14 ítems, 2º orden)

Ítems		Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Índices de bondad de ajuste	
OCLI1=	ocli	0,82	1 (p.f.)*	0,68	Chi-cuadrado (S-B)= 166,38 (gl.=75) p-value=0,00 GFI=0,81 RMSR=0,27 RMSEA=0,09 ECVI=1,75	AGFI=0,73 NFI=0,85 NNFI=0,89 PNFI=0,70 CN=83,49
OCLI2=	ocli	0,86	1,05 (10,46)	0,74		
OCLI3=	ocli	0,51	0,72 (6,19)	0,26		
OCLI4=	ocli	0,58	0,59 (6,36)	0,33		
OCLI5=	ocli	0,60	0,95 (6,72)	0,35		
OCOM1=	ocom	0,49	1 (p.f.)*	0,24		
OCOM2=	ocom	0,67	1,23 (4,31)	0,45		
OCOM3=	ocom	0,83	1,67 (4,72)	0,69		
OCOM4=	ocom	0,46	0,81 (4,10)	0,21		
COOR1=	coord	0,59	1 (p.f.)*	0,35		
COOR2=	coord	0,51	0,79 (4,67)	0,26		
COOR3=	coord	0,64	0,67 (4,36)	0,41		
COOR4=	coord	0,64	0,65 (5,26)	0,40		
COOR5=	coord	0,48	0,72 (3,95)	0,23		
ocli=	om	0,58	0,54 (4,84)	0,34		
ocom=	om	0,83	0,81 (4,05)	0,69		
coord=	om	0,82	1,00 (5,27)	0,67		

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

Una vez estimados ambos modelos alternativos realizamos un test de diferencias de chi-cuadrado para evaluar si son significativamente diferentes. Calculamos un estadístico chi-cuadrado cuyo valor sea la diferencia entre los valores chi-cuadrado de los dos modelos anidados<sup>53</sup>, y cuyos grados de libertad sean la diferencia en los grados de libertad de ambos modelos. Si el estadístico diferencial es significativo indicará que la reducción en el valor de la chi-cuadrado alcanzado en uno de los modelos implica una mejora importante (DEL BARRIO y LUQUE, 2000, p.514).

Queremos destacar que, cuando los datos no siguen una distribución normal, se recomienda utilizar la Chi-cuadrado de Satorra-Bentler (S-B) para evaluar la bondad del ajuste. En esta situación, para comparar modelos anidados, no es adecuado hacer un test de diferencias de chi-cuadrado sustituyendo el estadístico chi-cuadrado por la Chi-cuadrado (S-B), sino que debemos utilizar la corrección realizada por SATORRA y BENTLER (2001) para desarrollar un test de diferencias de la Chi-cuadrado (S-B) de forma adecuada. En la Tabla 74 recogemos este test de diferencias de Chi-cuadrado (S-B) entre el modelo M1 y el modelo M2a.

<sup>53</sup> Los modelos anidados son aquellos que tienen las mismas variables latentes pero diferente número o tipos de relaciones causales.

Tabla 74.- Test de diferencias de Chi-cuadrado (S-B) entre M1 y M2a

Diferencial de Chi-cuadrado (S-B) (g.l.)	P
198,53 (2)	<0,001

Vemos que el diferencial de la Chi-cuadrado (S-B) entre estos dos modelos es significativo, lo que nos lleva a seleccionar el modelo M2a. Continuamos con el proceso de validación de la escala siguiendo los criterios de eliminación secuencial de ítems. Esta eliminación secuencial de los ítems se realiza siguiendo los siguientes criterios:

- Se deben eliminar los ítems cuyos coeficientes de regresión factorial no sean significativos (STEENKAMP y VAN TRIJP, 1991). Es decir, que las subdimensiones deben presentar correlaciones positivas y significativas entre ellas (tomando como referencia un nivel de significación de 0,05, el valor de *t* debe superar 1,96) (ANDERSON y GERBING, 1988). Esto garantiza que los indicadores están relacionados significativamente con su correspondiente variable latente.
- Además es necesario que ese coeficiente sea sustancial. La sustancialidad de estos coeficientes se consigue cuando alcanzan valores significativos y superiores a 0,5 (HILDEBRANT, 1987). Por tanto, son eliminables los indicadores cuyos coeficientes estandarizados son menores de 0,5.
- Si después de aplicar estos criterios aún hay que eliminar más ítems se analizará la fiabilidad individual de cada ítem, es decir, la proporción de varianza explicada (R<sup>2</sup>), siendo recomendable que sea superior a 0,5 (HAIR *et al.*, 1999, p.640). De esta forma se eliminarán los indicadores que menos contribuyen a explicar el modelo.

Este proceso de eliminación progresiva de ítems dio lugar al modelo M2b que recogemos en la Tabla 75<sup>54</sup>.

Tabla 75.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Orientación al mercado. Modelo M2b (6 ítems, 2º orden)

Ítems	Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Índices de bondad de ajuste	
OCLI1=	ocli	0,84	1 (p.f.)*	0,71	Chi-cuadrado (S-B)= 15,53 (gl.=8) p-value=0,05 AGFI=0,88 NFI=0,95 NNFI=0,95 PNFI=0,51 CN=167,86 GFI=0,95 RMSR=0,14 RMSEA=0,08 ECVI=0,32
OCLI2=	ocli	0,87	1,04 (7,54)	0,77	
OCOM2=	ocom	0,63	1 (p.f.)*	0,40	
OCOM3=	ocom	0,92	1,60 (6,26)	0,86	
COORD3=	coord	0,84	1 (p.f.)*	0,71	
COORD4=	coord	0,71	0,80 (4,59)	0,50	
ocli=	om	0,68	0,65 (4,97)	0,46	
ocom=	om	0,60	0,68 (5,02)	0,40	
coord=	om	0,78	0,87 (4,60)	0,60	

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

<sup>54</sup> Interesa señalar que hemos considerado adecuado que permanezcan algunos indicadores con R<sup>2</sup> incluso por debajo de 0,5 para no eliminar un mayor número de indicadores.

Por tanto, concluimos que el modelo M2b es el más adecuado de los modelos propuestos. Muestra unos índices de bondad de ajuste aceptables, por lo que las posibilidades de modificación de este modelo son reducidas. Además, si estudiamos la matriz de residuos estandarizados (recogida en la Tabla 76) vemos que sólo hay un residuo significativo entre OCLI2 y COOR4 (>2,58), lo que indica una reproducción muy exacta de la matriz de datos inicial, y la imposibilidad de mejorar el modelo<sup>55</sup>.

Tabla 76.- Matriz de residuos estandarizados. Modelo M2b (6 ítems, 2º orden) de la escala de orientación al mercado

Ítems	OCLI1	OCLI2	OCOM2	OCOM3	COOR3	COOR4
OCLI1	--					
OCLI2	0,00	0,00				
OCOM2	-2,52	-1,24	--			
OCOM3	-0,45	-1,41	0,22	--		
COOR3	0,64	-0,01	-1,28	1,31	-0,84	
COOR4	1,49	<b>2,85</b>	0,01	2,41	--	--

La utilización del modelo M2b supone aceptar que el concepto de orientación al mercado tiene un carácter unidimensional aunque está formado por tres dimensiones básicas: orientación al cliente (ocli), orientación al mercado (ocom) y coordinación interfuncional (coor).

Estos resultados nos permiten contrastar la hipótesis H.1 en la que proponíamos que la orientación al mercado es un concepto unidimensional con tres componentes: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación interfuncional.

La unidimensionalidad de la escala permite agregar las puntuaciones individuales para conseguir una puntuación global del concepto (GERBING y ANDERSON, 1988). Hay estudios que han calculado la medida global de la orientación al mercado como promedio de las puntuaciones medias de las tres dimensiones, de forma que consideran que las tres dimensiones tienen la misma importancia en el concepto de orientación al mercado (NARVER y SLATER, 1990). En nuestro caso hemos optado por determinar la medida global de la orientación al mercado (MPOM) en proporción a la carga que cada dimensión tiene en el modelo M2b (6 ítems, 2º orden).

### 5.1.3. Análisis de fiabilidad (y 2)

Como hemos indicado con anterioridad, la unidimensionalidad no es suficiente para garantizar la utilidad de la escala (GERBING y ANDERSON, 1988). Además se han producido cambios en la composición de la escala analizada, por lo que en esta cuarta etapa volvemos a analizar la fiabilidad de la escala. En la Tabla 77 recogemos los resultados de las tres pruebas de consistencia interna que se realizan en este nuevo análisis de la fiabilidad: el Alpha de Cronbach; la fiabilidad compuesta del constructo (FCC); y el análisis de la varianza extraída (AVE) (ver en «Procedimiento utilizado para la validación de las escalas», p.206).

<sup>55</sup> Se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados cuando no hay más de un 5% de dichos residuos que sea significativo.

Tabla 77.- Análisis de la fiabilidad (2) de la escala orientación al mercado

	Alpha de Cronbach	FCC	AVE
Orientación al cliente (ocli)	0,849	0,85	0,74
Orientación a la competencia (ocom)	0,741	0,76	0,62
Coordinación interfuncional (coor)	0,708	0,75	0,60

El Alpha de Cronbach alcanza el valor mínimo (0,7) en todas las dimensiones. También en el coeficiente de fiabilidad compuesta y en la varianza extraída se alcanzan los valores mínimos (0,7 y 0,5 respectivamente).

Por tanto, podemos afirmar que los indicadores utilizados para medir las distintas dimensiones son consistentes y adecuados, de forma que constatamos la fiabilidad de la escala de orientación al mercado resultante del estudio de unidimensionalidad.

#### 5.1.4. Validez de concepto

La unidimensionalidad es una condición necesaria pero además debemos comprobar que el significado de los factores se corresponde con el concepto en estudio (GERBING y ANDERSON, 1988).

En esta quinta fase hacemos el análisis de la validez de concepto para evaluar si se está midiendo lo que se pretende. Nos permite comprobar la correspondencia entre el concepto teórico y la escala propuesta para cuantificarlo. Para este análisis debe comprobarse la validez convergente y la validez discriminante.

Para la evaluación de la *validez convergente* de una escala debemos comprobar si sus indicadores miden lo mismo.

Una de las pruebas que puede utilizarse consiste en comprobar la existencia de una correlación positiva y significativa entre las dimensiones que teóricamente deben formar parte del concepto. En la Tabla 78 recogemos la matriz de covarianzas estandarizadas de las variables latentes, en la que podemos ver que las correlaciones entre las dimensiones del concepto de orientación al mercado son elevadas y significativas, lo que garantiza la existencia de validez convergente.

Tabla 78.- Matriz de covarianzas estandarizadas de las variables latentes. Modelo M2b (6 ítems, 2º orden) de la escala de orientación al mercado

Ítems	om	ocli	ocom	coor
om	1,00			
ocli	0,68	1,00		
ocom	0,60	0,41	1,00	
coor	0,78	0,53	0,47	1,00

Un indicador alternativo es el *coeficiente Alpha de Cronbach* para el conjunto de la escala. Este coeficiente asciende a 0,758 lo que también nos ayuda a afirmar la existencia de validez convergente.

Por último, también se vincula la validez convergente con la *sustancialidad de los coeficientes estandarizados*, lo que se consigue cuando alcanzan valores significativos y superiores a 0,5 (HILDEBRANT, 1987). Este requisito también se cumple, como

podemos ver tanto en la Tabla 75. Por tanto, podemos considerar contrastada la validez convergente de la escala de orientación al mercado.

Para la evaluación de la *validez discriminante* de una escala debemos comprobar que se trata de un concepto distinto de otro, de forma que esté justificada su existencia (LEHMANN *et al*, 1998, p.255).

Para su contrastación se debería comprobar la correlación entre el concepto objeto de estudio y otras variables no relacionadas con este concepto. Sin embargo, se trata de un proceso complicado dada la dificultad para seleccionar la variable a utilizar para hacer esta comprobación. De esta forma, se recomienda utilizar otras pruebas objetivas descritas en «*Procedimiento utilizado para la validación de las escalas*» (p.206).

La primera de estas pruebas parte del modelo obtenido en la análisis factorial confirmatorio. Se desarrolla una *re-estimación del modelo de ajuste óptimo* incluyendo como restricción que el coeficiente de correlación entre cada par de dimensiones críticas sea 1. Una vez estimados los tres modelos alternativos se realiza un test de diferencias de Chi-cuadrado (S-B) para comparar el modelo de ajuste óptimo con estos tres modelos alternativos, y evaluar si son significativamente diferentes (DEL BARRIO y LUQUE, 2000, p.514).

Tabla 79.- Análisis de la validez discriminante de la escala orientación al mercado. Test de diferencias de la Chi-cuadrado (S-B)

Fijada a 1 la correlación entre:	Diferencial de Chi-cuadrado (S-B) (g.l.)	P
ocli-ocom	11,34 (1)	<0,05
ocli-coor	5,68 (1)	<0,05
ocom-coor	4,38 (1)	<0,05

Como vemos en la Tabla 79, las comparaciones realizadas permiten concluir que en la escala de orientación al mercado existe validez discriminante puesto que el modelo de ajuste óptimo es diferente de los otros tres modelos alternativos.

Otra prueba, también de carácter objetivo, consiste en comprobar que el valor 1 no se encuentra en los intervalos de confianza estimados para las correlaciones entre cada par de dimensiones. Esto permite afirmar que las dimensiones representan conceptos diferentes.

Tabla 80.- Análisis de la validez discriminante de la escala orientación al mercado. Intervalo de confianza de las correlaciones estimadas

Intervalo de confianza para las correlaciones entre:	Intervalo de confianza (al 95%)
ocli-ocom	(0,24 ; 0,58)
ocli-coor	(0,36 ; 0,70)
ocom-coor	(0,30 ; 0,64)

Como vemos en la Tabla 80, se cumple este requisito para la escala de orientación al mercado, lo que nos permite afirmar que existe un grado aceptable de validez discriminante.

Una tercera prueba consiste en comprobar si las correlaciones entre las dimensiones analizadas son inferiores a 0,8. Como podemos ver en la Tabla 78, las correlaciones

entre las dimensiones de la orientación al mercado no alcanza este valor, lo que permite deducir la existencia de validez discriminante.

En resumen podemos concluir que la escala de orientación al mercado presenta validez de concepto (analizada a través de la validez convergente y de la validez discriminante); es decir, que existe correspondencia entre el concepto teórico de la orientación al mercado y la escala propuesta para cuantificarla.

#### 5.1.5. Validez de criterio

Con el análisis de la validez de criterio tenemos que comprobar el grado en el que el concepto a analizar es capaz de pronosticar otras variables (SÁNCHEZ y SARABIA, 1999, p.386)

Según el momento en el que se obtengan los datos se distingue entre *validez concurrente*, que supone comprobar que hay relación entre la variable causa y la variable criterio medidas en el mismo momento del tiempo, y *validez predictiva*, que supone comprobar la relación entre las variables medidas en distintos momentos.

En nuestro estudio todas las variables se han cuantificado en un mismo momento del tiempo. Por lo tanto, la validez de criterio sólo puede evaluarse mediante el análisis de la validez concurrente. Esta evaluación de la capacidad de pronóstico de la orientación al mercado forma parte de las hipótesis que hemos propuesto en esta investigación (lo que desarrollamos en «Análisis de datos y resultados», p.261).

## 5.2. Análisis de las escalas de medida de los antecedentes de la orientación al mercado

Para la contrastación de la bondad estadística de las escalas de medida utilizada en este estudio se seguirá el mismo procedimiento descrito para la evaluación de la medida de la orientación al mercado.

El primer grupo de medidas utilizadas para cuantificar los antecedentes de la orientación al mercado son antecedentes internos clásicos que se agrupan en tres tipos: relacionados con los *factores individuales* (compromiso de la alta dirección y su tolerancia al riesgo); antecedentes relacionados con los *factores intergrupales* (conexión interfuncional y conflicto interfuncional); y antecedentes relacionados con *factores organizativos* (grado de centralización y utilización de los sistemas de remuneración basados en el mercado). Las escalas de medida utilizadas para este grupo de antecedentes aparecen recogidas de la Tabla 50 a la Tabla 55 (p.196 a 197).

Además hemos incluido el estudio de la influencia de la estrategia empresarial adoptada por la empresa dentro de los antecedentes internos de gestión. Recogemos estas escalas en la Tabla 57 (p.200).

En todos los casos las escalas se han adaptado al ámbito de estudio y se han sometido a las pruebas necesarias para el análisis de la validez de contenido. Por tanto, lo siguiente será hacer el análisis inicial de la fiabilidad, posteriormente tendremos que analizar la unidimensionalidad y volver a evaluar la fiabilidad, y concluiremos con el estudio de la validez. Recordemos que se trata del modelo



propuesto por CHURCHILL (1979), GERBING y ANDERSON (1988), y DENG y DART (1994), y que recogemos en la Figura 19 (p.193).

### **5.2.1. Evaluación de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos: factores individuales**

Para el compromiso de la alta dirección con la orientación al mercado, el Alpha de Cronbach y los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala superan los niveles mínimos recomendados (0,70 y 0,50 respectivamente). En el caso de los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala sólo una variable se encuentra en el límite (COMP4 con 0,385). Los resultados del análisis factorial exploratorio muestran que las cargas factoriales superan el 0,60, y que el porcentaje de varianza explicada está cerca del 60%.

Respecto a la aversión al riesgo de la alta dirección, una vez eliminado el indicador AVER4, el Alpha de Cronbach y los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala también superan los niveles mínimos recomendados. Las cargas factoriales superan el 0,70, y el porcentaje de varianza explicada está cerca del 70%.

En la Tabla 81 recogemos también los indicadores de idoneidad, que nos permiten aceptar todos los análisis factoriales exploratorios realizados.

Tabla 81.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores individuales

	Alpha de Cronbach inicial	Alpha de Cronbach si el ítems es eliminado	Alpha de Cronbach final	Alpha de Cronbach si el ítems es eliminado	% de varianza explicada
	Correlación ítem-total		Correlación ítem-total		Carga factorial
<b>Compromiso de la alta dirección con la OM (comp)</b>	0,756		<b>0,756</b>		58,169%
COMP1	0,628	0,655	0,628	0,655	0,821
COMP2	0,577	0,687	0,577	0,687	0,779
COMP3	0,642	0,654	0,642	0,654	0,826
COMP4	0,385	0,779	0,385	0,779	0,603
Total ítems	4		<b>4</b>		
<b>Aversión al riesgo de la alta dirección (aver)</b>	0,614		<b>0,769</b>		68,658%
AVER1	0,473	0,493	0,529	0,772	0,773
AVER2	0,624	0,329	0,707	0,562	0,888
AVER3	0,572	0,384	0,601	0,694	0,821
AVER4	-0,035	0,769	-	-	-
Total ítems	4		<b>3</b>		

Indicadores de idoneidad	Valor del determinante de la matriz de correlaciones	Correlación KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
			Chi-cuadrado	Grados de libertad	Significación
<b>comp</b>	0,176	0,776	219,774	10	0,000
<b>aver</b>	0,419	0,649	110,770	3	0,000

Antes de contrastar la validez de la escala determinamos su composición óptima. Para ello desarrollamos un análisis factorial confirmatorio con los ítems resultantes del análisis de fiabilidad inicial. En la Tabla 82 recogemos el test de normalidad multivariante en el que vemos que los indicadores de la escala presentan una distribución distinta a la de la normal.

Tabla 82.- Test de normalidad multivariante (factores individuales)

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-square	p-value
9,389	0,000	5,459	0,000	117,952	0,000

En la Tabla 83 recogemos los resultados del análisis factorial confirmatorio para la escala de medida del compromiso de la alta dirección con la orientación al mercado y para la escala de medida de la aversión al riesgo de la alta dirección.

Tabla 83.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores individuales

Ítems	Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Índices de bondad de ajuste	
COMP1	0,86	1 (p.f.)*	0,75	Chi-cuadrado (S-B)= 7,72 (gl.=5) p-value=0,17 GFI=0,98 RMSR=0,15 RMSEA=0,06 ECVI=0,21	AGFI=0,93 NFI=0,96 NNFI=0,97 PNFI=0,48 CN=253,05
COMP2	0,69	0,80 (7,44)	0,48		
COMP3	0,66	0,65 (4,97)	0,43		
AVER2	0,83	1 (p.f.)*	0,69		
AVER3	0,73	0,87 (7,97)	0,53		

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

Los coeficientes alcanzados y los índices de bondad de ajuste nos permiten confirmar la unidimensionalidad de estas escalas<sup>56</sup>. Además, si estudiamos la matriz de residuos estandarizados (recogida en la Tabla 84) vemos que no hay ningún residuo significativo, lo que indica una reproducción muy exacta de la matriz de datos inicial, y la imposibilidad de modificar el modelo<sup>57</sup>.

Tabla 84.- Matriz de residuos estandarizados. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores individuales

Ítems	COMP1	COMP2	COMP3	AVER2	AVER2
COMP1	0,00				
COMP2	-0,01	--			
COMP3	-0,10	0,35	0,00		
AVER2	0,94	1,49	0,75	--	
AVER2	-2,23	-0,89	-0,66	--	--

En la Tabla 85 recogemos los resultados de las tres pruebas de consistencia interna: el Alpha de Cronbach; la fiabilidad compuesta del constructo (FCC); y el análisis de la varianza extraída (AVE).

Tabla 85.- Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores individuales

	Alpha de Cronbach	FCC	AVE
Compromiso de la alta dirección con la OM (comp)	0,779	0,78	0,55
Aversión al riesgo de la alta dirección (aver)	0,772	0,80	0,66

Para ambas escalas, el Alpha de Cronbach y el coeficiente de fiabilidad compuesta alcanzan el valor mínimo (0,70). También en el caso de la varianza extraída se supera el límite admisible (0,50) en ambas escalas.

<sup>56</sup> Volvemos a recordar que hemos considerado adecuado que permanezcan algunos indicadores con R<sup>2</sup> incluso por debajo de 0,5 para no eliminar un mayor número de indicadores.

<sup>57</sup> Se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados cuando no hay más de un 5% de dichos residuos que sea significativo.

Por último, podemos confirmar la existencia de validez convergente en ambas escalas si utilizamos como indicador el coeficiente Alpha de Cronbach para el conjunto de las escalas, ya que asciende a 0,779 y 0,772. Si además analizamos la sustancialidad de los coeficientes estandarizados (cuando alcanzan valores significativos y superiores a 0,5) también confirmamos la validez convergente de ambas escalas.

También hemos comprobado que la correlación entre estas dos dimensiones es inferior a 0,8 (coeficiente de correlación: -0,27), lo que permite deducir la existencia de validez discriminante de ambas escalas.

La evaluación de la validez de criterio sólo podemos hacerla mediante el análisis de la validez concurrente. Esta evaluación de la capacidad de pronóstico de las escalas forma parte de las hipótesis que hemos propuesto en esta investigación, lo que desarrollamos en «*Análisis de datos y resultados*» (p.261).

### **5.2.2. Evaluación de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos: factores grupales**

El Alpha de Cronbach está muy cerca del nivel mínimo recomendado una vez eliminados los indicadores CONF3 y CONF6 en la escala de medida del conflicto interfuncional, y de los indicadores CONX4 y CONX6 para la escala de medida de la conexión interfuncional.

Para el caso de los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala encontramos algunos indicadores situados por debajo del mínimo recomendado: en la escala de medida del conflicto interfuncional los indicadores que no alcanzan el nivel mínimo son CONF4 y CONF5; y en la escala de medida de la conexión interfuncional sólo un indicador incumple este requisito, CONX3.

Para ambas escalas de medida, las cargas factoriales obtenidas en el análisis factorial exploratorio superan el 0,60, y el porcentaje de varianza explicada supera el 60%. En la Tabla 86 incluimos los indicadores de idoneidad que nos permiten aceptar los análisis factoriales exploratorios realizados.

Tabla 86.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores grupales

	Alpha de Cronbach inicial	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Alpha de Cronbach final	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	% de varianza explicada
	Correlación ítem-total		Correlación ítem-total		Carga factorial
<b>Conflicto interfuncional (conf)</b>	0,627		<b>0,695</b>		53,380%
CONF1	0,480	0,534	0,569	0,574	0,821
CONF2	0,559	0,503	0,601	0,555	0,842
CONF3	0,120	0,660	-	-	-
CONF4	0,319	0,602	0,391	0,695	0,619
CONF5	0,427	0,558	0,382	0,688	0,608
CONF6	0,272	0,618	-	-	-
Total ítems	6		<b>4</b>		
<b>Conexión interfuncional (conx)</b>	0,502		<b>0,659</b>		50,610%
CONX1	0,375	0,403	0,511	0,546	0,797
CONX2	0,431	0,376	0,516	0,543	0,794
CONX3	0,246	0,463	0,302	0,711	0,521
CONX4	0,032	0,599	-	-	-
CONX5	0,476	0,362	0,482	0,570	0,726
CONX6	0,151	0,510	-	-	-
Total ítems	6		<b>4</b>		

Indicadores de idoneidad	Valor del determinante de la matriz de correlaciones	Correlación KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
			Chi-cuadrado	Grados de libertad	Significación
<b>conf</b>	0,400	0,640	116,248	6	0,000
<b>conx</b>	0,482	0,674	92,526	6	0,000

A continuación desarrollamos un análisis factorial confirmatorio con los ítems resultantes del análisis de fiabilidad inicial para determinar la composición óptima de estas dos escalas de medida. Los indicadores de ambas escalas presentan una distribución distinta a la de la normal (recogemos el test de normalidad multivariante para estos factores grupales en la Tabla 87).

Tabla 87.- Test de normalidad multivariante (factores grupales)

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-square	p-value
33,870	0,000	11,958	0,000	1290,144	0,000

Los resultados del análisis factorial confirmatorio, recogidos en la Tabla 88, nos permiten confirmar la unidimensionalidad de estas dos escalas de medida de los antecedentes grupales.

Tabla 88.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores grupales

Ítems	Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Índices de bondad de ajuste	
CONF1	0,75	1 (p.f.)*	0,58	Chi-cuadrado (S-B)= 0,02 (gl.=1) p-value=0,88 GFI=1,00 RMSR=0,00 RMSEA=0,00 ECVI=0,15	AGFI=1,00 NFI=1,00 NNFI=1,05 PNFI=0,15 CN=40680,03
CONF2	0,90	1,16 (3,89)	0,80		
CONX1	0,71	1 (p.f.)*	0,51		
CONX2	0,81	1,13 (2,54)	0,65		

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

Si estudiamos la matriz de residuos estandarizados (recogida en la Tabla 89) vemos que no hay ningún residuo significativo, lo que indica una reproducción muy exacta de la matriz de datos inicial, y la imposibilidad de modificar el modelo<sup>58</sup>.

Tabla 89.- Matriz de residuos estandarizados. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores grupales

Ítems	CONF1	CONF2	CONX1	CONX2
CONF1	--			
CONF2	--	--		
CONX1	--	--	0,00	
CONX2	0,08	-0,02	0,00	0,00

En la Tabla 90 recogemos los resultados de las pruebas de consistencia interna. Los valores alcanzan en todos los casos los límites mínimo admitidos.

Tabla 90.- Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores grupales

	Alpha de Cronbach	FCC	AVE
Conflicto interfuncional (conf)	0,806	0,81	0,65
Conexión interfuncional (conx)	0,732	0,73	0,58

<sup>58</sup> Se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados cuando no hay más de un 5% de dichos residuos que sea significativo.

Por último, respecto a la validez, confirmamos la existencia de cierta validez convergente en ambas escalas si utilizamos como indicador el coeficiente Alpha de Cronbach para el conjunto de las escalas (0,806 y 0,732). También resulta adecuada la sustancialidad de los coeficientes estandarizados (valores significativos y superiores a 0,5) para confirmar la validez convergente de ambas escalas.

Hemos comprobado que la correlación entre estas dos dimensiones es inferior a 0,8 (coeficiente de correlación: -0,39), lo que lleva a deducir la existencia de validez discriminante de ambas escalas.

### ***5.2.3. Evaluación de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos: factores organizativos***

Tanto el Alpha de Cronbach como los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala, superan los niveles mínimos recomendados en ambas escalas de medida de los antecedentes organizativos.

Para ambas escalas de medida, las cargas factoriales obtenidas en el análisis factorial exploratorio superan el 0,60 o el 0,70, y el porcentaje de varianza explicada supera el 50%. En la Tabla 91 también incluimos los indicadores de idoneidad que nos permiten aceptar los análisis factoriales exploratorios realizados.

Tabla 91.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores organizativos

	Alpha de Cronbach inicial	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Alpha de Cronbach final	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	% de varianza explicada
	Correlación ítem-total		Correlación ítem-total		Carga factorial
<b>Centralización (cent)</b>	0,765		<b>0,765</b>		58,758%
CENT1	0,529	0,728	0,529	0,728	0,737
CENT2	0,520	0,733	0,520	0,733	0,731
CENT3	0,695	0,633	0,695	0,633	0,858
CENT4	0,523	0,731	0,523	0,731	0,732
Total ítems	4		<b>4</b>		
<b>Sistemas de remuneración basados en el mercado (remu)</b>	0,814		<b>0,814</b>		52,662%
REMU1	0,481	0,806	0,481	0,806	0,806
REMU2	0,665	0,765	0,665	0,765	0,797
REMU3	0,656	0,769	0,656	0,769	0,772
REMU4	0,643	0,772	0,643	0,772	0,643
REMU5	0,497	0,805	0,497	0,805	0,689
REMU6	0,539	0,794	0,539	0,794	0,625
Total ítems	6		<b>6</b>		

Indicadores de idoneidad	Valor del determinante de la matriz de correlaciones	Correlación KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
			Chi-cuadrado	Grados de libertad	Significación
<b>cent</b>	0,333	0,710	139,316	6	0,000
<b>remu</b>	0,136	0,812	252,146	15	0,000

Desarrollamos un análisis factorial confirmatorio para determinar la composición óptima de estas dos escalas de medida. Los indicadores de ambas escalas presentan una distribución distinta a la de la normal (ver en la Tabla 92).

Tabla 92.- Test de normalidad multivariante (factores organizativos)

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-square	p-value
4,435	0,000	4,385	0,000	38,897	0,000

La Tabla 93 muestra los resultados del análisis factorial confirmatorio, que permiten confirmar la unidimensionalidad de estas dos escalas de medida de los antecedentes organizativos<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> Volvemos a recordar que hemos considerado adecuado que permanezcan algunos indicadores con R<sup>2</sup> incluso por debajo de 0,5 para no eliminar un mayor número de indicadores.



Tabla 93.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores organizativos

Ítems	Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Índices de bondad de ajuste	
CENT2	0,88	1 (p.f.)*	0,77	Chi-cuadrado (S-B)= 1,58 (gl.=1) p-value=0,21 GFI=0,99 RMSR=0,06 RMSEA=0,07 ECVI=0,15	AGFI=0,92 NFI=0,99 NNFI=0,98 PNFI=0,16 CN=543,96
CENT3	0,69	0,84 (3,23)	0,48		
REMU2	0,95	1 (p.f.)*	0,91		
REMU3	0,75	0,73 (5,19)	0,56		

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

Revisando la matriz de residuos estandarizados (recogida en la Tabla 94) vemos que no hay ningún residuo significativo, lo que indica una reproducción muy exacta de la matriz de datos inicial, y la imposibilidad de modificar el modelo<sup>60</sup>.

Tabla 94.- Matriz de residuos estandarizados. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores organizativos

Ítems	CENT2	CENT3	REMU2	REMU3
CENT2	--			
CENT3	--	--		
REMU2	-0,37	0,19	--	
REMU3	--	-1,22	--	--

Hemos vuelto a calcular el Alpha de Cronbach para ambas escalas de medida. En la Tabla 95 recogemos también los otros dos indicadores de consistencia interna: la fiabilidad compuesta del constructo (FCC); y el análisis de la varianza extraída (AVE), para cada una de las escalas de medida de los antecedentes de la orientación al mercado relacionados con los factores organizativos. Podemos comprobar que en todos los casos se alcanzan los niveles mínimos admisibles.

Tabla 95.- Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores organizativos

	Alpha de Cronbach	FCC	AVE
Centralización (cent)	0,756	0,77	0,63
Sistemas de remuneración basados en el mercado (remu)	0,833	0,85	0,73

También confirmamos la existencia de validez convergente, tanto si utilizamos como indicador el coeficiente Alpha de Cronbach para el conjunto de las escalas (0,756 y 0,833) como si analizamos la sustancialidad de los coeficientes estandarizados (todos ellos alcanzan valores significativos y superiores a 0,5).

<sup>60</sup> Se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados cuando no hay más de un 5% de dichos residuos que sea significativo.

Deducimos la existencia de validez discriminante de ambas escalas puesto que la correlación entre estas dos dimensiones es inferior a 0,8 (coeficiente de correlación: 0,41).

#### 5.2.4. Evaluación de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión: tipo de estrategia empresarial

Para el estudio de la fiabilidad inicial analizamos el Alpha de Cronbach y los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala, para cada una de las escalas de medida de la estrategia empresarial. Además, desarrollamos un análisis factorial exploratorio para determinar el porcentaje de varianza explicada y las cargas factoriales en cada una de estas escalas de medida.

En la Tabla 96 recogemos los indicadores de idoneidad que nos permiten aceptar todos los análisis factoriales exploratorios realizados.

Tabla 96.-. Idoneidad de aplicación del análisis factorial en la evaluación de las escalas de antecedentes internos de gestión: tipo de estrategia empresarial

Indicadores de idoneidad	Valor del determinante de la matriz de correlaciones	Correlación KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
			Chi-cuadrado	Grados de libertad	Significación
<b>Estrategia analizadora (_A)</b>	0,062	0,866	348,586	36	0,000
<b>Estrategia defensiva (_D)</b>	0,250	0,705	173,948	28	0,000
<b>Estrategia prospectiva (_P)</b>	0,025	0,868	462,640	45	0,000
<b>Estrategia reactiva (_R)</b>	0,151	0,802	237,587	28	0,000

En el análisis de la fiabilidad de la escala de medida de la estrategia analizadora (ver Tabla 97), una vez eliminados los indicadores OP\_A y SC\_A, el Alpha de Cronbach y los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala superan los niveles mínimos recomendados (0,70 y 0,50 respectivamente). En el caso de los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala hay dos indicadores que se encuentran por debajo del nivel recomendable (PM\_A con 0,318, y TE\_A con 0,397). Los resultados del análisis factorial exploratorio muestran que las cargas factoriales superan el 0,60 (excepto en estos dos indicadores anteriormente señalados), y que el porcentaje de varianza explicada está cerca del 45%.

Tabla 97.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: estrategia empresarial analizadora

	Alpha de Cronbach inicial		Alpha de Cronbach final		% de varianza explicada
	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Carga factorial
<b>Estrategia analizadora (_A)</b>	0,763		<b>0,827</b>		43,375%
PM_A	0,266	0,762	0,318	0,834	0,408
FE_A	0,500	0,735	0,504	0,813	0,627
OP_A	-0,050	0,820	-	-	-
CR_A	0,492	0,736	0,538	0,809	0,650
MT_A	0,658	0,717	0,703	0,791	0,810
ET_A	0,541	0,728	0,564	0,806	0,685
TT_A	0,568	0,726	0,546	0,808	0,669
CD_A	0,659	0,715	0,680	0,793	0,790
SP_A	0,528	0,731	0,569	0,805	0,699
TE_A	0,397	0,747	0,397	0,826	0,494
SC_A	0,297	0,759	-	-	-
Total ítems	11		<b>9</b>		

Para el análisis de la fiabilidad de la escala de medida de la estrategia defensiva (ver Tabla 98) se han eliminado tres indicadores (OP\_D, TE\_D y SC\_D). Tras esta eliminación, el Alpha de Cronbach alcanza el nivel mínimo recomendado, mientras que los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala se encuentran entre 0,35 y 0,45; de forma que ninguno alcanza el nivel mínimo de 0,50. Los resultados del análisis factorial exploratorio muestran que las cargas factoriales superan el 0,50 en casi todas ellas, mientras que el porcentaje de varianza explicada no alcanza el 35%.

Tabla 98.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: estrategia empresarial defensiva

	Alpha de Cronbach inicial		Alpha de Cronbach final		% de varianza explicada
	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Carga factorial
<b>Estrategia defensiva (_D)</b>	0,385		<b>0,707</b>		33,744%
PM_D	0,427	0,243	0,335	0,697	0,454
FE_D	0,208	0,334	0,378	0,687	0,529
OP_D	-0,294	0,529	-	-	-
CR_D	0,273	0,318	0,379	0,683	0,564
MT_D	0,318	0,312	0,421	0,676	0,593
ET_D	0,461	0,229	0,449	0,667	0,606
TT_D	0,394	0,276	0,453	0,667	0,633
CD_D	0,338	0,303	0,392	0,681	0,598
SP_D	0,272	0,326	0,433	0,674	0,647
TE_D	-0,287	0,550	-	-	-
SC_D	-0,022	0,428	-	-	-
Total ítems	11		<b>8</b>		

En el análisis de la fiabilidad de la escala de medida de la estrategia prospectiva (ver Tabla 99), tras eliminar el indicador SC\_P, el Alpha de Cronbach y los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala superan los niveles mínimos recomendados. Para los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala hay dos indicadores que se encuentran por debajo del nivel recomendable (MT\_P con 0,359, y TE\_P con 0,421). Las cargas factoriales superan el 0,60 (excepto en estos dos indicadores anteriormente señalados), y el porcentaje de varianza explicada está cerca del 45%.

Tabla 99.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: estrategia empresarial prospectiva

	Alpha de Cronbach inicial		Alpha de Cronbach final		% de varianza explicada
	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Carga factorial
<b>Estrategia prospectiva (_P)</b>	0,855		<b>0,860</b>		44,896%
PM_P	0,631	0,835	0,656	0,839	0,750
FE_P	0,629	0,835	0,650	0,840	0,750
OP_P	0,562	0,841	0,574	0,847	0,668
CR_P	0,704	0,829	0,693	0,836	0,770
MT_P	0,384	0,853	0,359	0,862	0,443
ET_P	0,536	0,843	0,525	0,851	0,622
TT_P	0,642	0,834	0,662	0,839	0,761
CD_P	0,553	0,842	0,558	0,848	0,663
SP_P	0,585	0,840	0,583	0,847	0,677
TE_P	0,441	0,851	0,421	0,860	0,512
SC_P	0,313	0,860	-	-	-
Total ítems	11		<b>10</b>		

Finalmente, en el análisis de fiabilidad inicial de la escala de medida de la estrategia reactiva (datos del análisis recogidos en la Tabla 100), se han eliminado cuatro indicadores: OP\_R, SP\_R, TE\_R y SC\_R). Tras esta eliminación, el Alpha de Cronbach supera el nivel recomendado, mientras que, en el caso de los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala, hay tres indicadores que incumplen el requisito mínimo: PM\_R con 0,392; ET\_R con 0,364; y TT\_R con 0,331. Por último, casi todas las cargas factoriales son superiores a 0,50 y el porcentaje de varianza explicada supera el 40%.

Tabla 100.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: estrategia empresarial reactiva

	Alpha de Cronbach inicial	Alpha de Cronbach si el ítems es eliminado	Alpha de Cronbach final	Alpha de Cronbach si el ítems es eliminado	% de varianza explicada
	Correlación ítem-total		Correlación ítem-total		Carga factorial
<b>Estrategia reactiva (_R)</b>	0,740		<b>0,773</b>		43,689%
PM_R	0,307	0,732	0,392	0,765	0,537
FE_R	0,522	0,701	0,561	0,730	0,720
OP_R	0,170	0,751	-	-	-
CR_R	0,584	0,693	0,650	0,712	0,792
MT_R	0,700	0,676	0,656	0,711	0,796
ET_R	0,393	0,721	0,364	0,768	0,517
TT_R	0,298	0,735	0,331	0,780	0,472
CD_R	0,568	0,693	0,535	0,736	0,708
SP_R	0,258	0,736	-	-	-
TE_R	0,184	0,745	-	-	-
SC_R	0,293	0,734	-	-	-
Total ítems	11		<b>7</b>		

A continuación describimos el análisis factorial confirmatorio desarrollado para las escalas de medida de las diferentes estrategias empresariales con el objetivo de determinar su composición óptima. Realizamos este análisis con los ítems que han sobrevivido al proceso de análisis de la fiabilidad inicial. Para la selección del método de estimación que vamos a utilizar hemos comprobado que los indicadores de las escalas de media presentan una distribución distinta a la de la normal (recogemos el test de normalidad en la Tabla 101).

Tabla 101.- Test de normalidad multivariante (estrategia empresarial)

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-square	p-value
33,516	0,000	12,588	0,000	1281,741	0,000

En la Tabla 102 recogemos los resultados del análisis factorial confirmatorio, que permiten confirmar la unidimensionalidad de estas escalas de medida de los tipos de estrategia empresarial<sup>61</sup>.

<sup>61</sup> Volvemos a recordar que hemos considerado adecuado que permanezcan algunos indicadores con R<sup>2</sup> incluso por debajo de 0,5 para no eliminar un mayor número de indicadores.

Tabla 102.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: tipo de estrategia empresarial

Ítems	Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Índices de bondad de ajuste	
MT_A	0,82	1 (p.f.)*	0,68	Chi-cuadrado (S-B)= 47,19 (gl.=25) p-value=0,00 GFI=0,90 RMSR=0,24 RMSEA=0,08 ECVI=0,68	AGFI=0,82 NFI=0,93 NNFI=0,95 PNFI=0,65 CN=122,14
ET_A	0,74	1,00 (9,86)	0,54		
CD_A	0,71	0,90 (9,72)	0,51		
SP_A	0,65	0,84 (6,51)	0,42		
CD_D	1,00	1 (p.f.)*	1,00		
PM_P	0,74	1 (p.f.)*	0,55		
FE_P	0,76	1,00 (8,02)	0,58		
CR_P	0,71	0,92 (7,87)	0,51		
TT_P	0,79	1,04 (9,13)	0,62		

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

En la revisión de las correlaciones entre las variables latentes hemos encontrado que existía una correlación muy elevada entre la estrategia analizadora y la reactiva, lo que muestra que explican información redundante y que no representan constructos diferentes, por lo que *eliminamos la estrategia reactiva* y volvimos a especificar el modelo. Destacamos también que la estrategia defensiva será medida con un solo ítem, y que decidimos mantenerla en el modelo dada su relevancia para el estudio que nos proponemos realizar en los siguientes apartados.

La revisión de la matriz de residuos estandarizados (recogida en la Tabla 103) muestra que hay un 8,89% de residuos significativos, lo que indica que la reproducción de la matriz de datos inicial no es muy exacta y que podría modificarse<sup>62</sup>. No obstante, haciendo una valoración global de los diferentes indicadores de ajuste decidimos mantener este modelo final para la medida de la estrategia empresarial.

<sup>62</sup> Se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados cuando no hay más de un 5% de dichos residuos que sea significativo.

Tabla 103.- Matriz de residuos estandarizados. Antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: tipo de estrategia empresarial

Ítems	MT_A	ET_A	CD_A	SP_A	CD_D	PM_P	FE_P	CR_P	TT_P
MT_A	0,00								
ET_A	-0,01	--							
CD_A	0,08	-0,39	0,00						
SP_A	0,32	-0,49	0,14	0,00					
CD_D	-0,61	-0,90	1,91	0,64	0,00				
PM_P	0,33	<b>3,53</b>	-1,24	-0,80	-1,72	--			
FE_P	-0,28	1,21	-0,01	-0,89	1,49	--	--		
CR_P	0,65	<b>4,51</b>	-0,23	0,50	-0,55	-0,87	<b>-17,58</b>	--	
TT_P	<b>-2,81</b>	1,84	-1,06	-1,92	0,6	--	--	--	--

Una vez reestimados los distintos modelos de partida, se ha vuelto a calcular el Alpha de Cronbach para las escalas de medida de las distintas estrategias empresariales, así como los otros dos indicadores de consistencia interna: la fiabilidad compuesta del constructo (FCC); y el análisis de la varianza extraída (AVE). Como vemos en la Tabla 104, en todos los casos se alcanzan los niveles mínimos admisibles.

Tabla 104.- Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: tipo de estrategia empresarial

	Alpha de Cronbach	FCC	AVE
<b>Estrategia analizadora (_A)</b>	0,816	0,82	0,54
<b>Estrategia defensiva (_D)</b>		1,00	1,00
<b>Estrategia prospectiva (_P)</b>	0,836	0,85	0,56

Por último, para el análisis de la validez nos centramos en el estudio de la validez convergente utilizando como indicadores el coeficiente Alpha de Cronbach y la sustancialidad de los coeficientes estandarizados. Todas las escalas de medida de las distintas estrategias empresariales presentan validez convergente utilizando ambos indicadores.

También hemos comprobado que las escalas alcanzan suficiente validez discriminante como muestran los coeficientes de correlación (inferiores a 0,8) recogidos en la Tabla 105.

Tabla 105.- Análisis de la validez discriminante de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: tipo de estrategia empresarial

Ítems	analizadora	defensiva	prospectiva
<b>analizadora</b>	1,00		
<b>defensiva</b>	0,27	1,00	
<b>prospectiva</b>	0,48	0,00	1,00

La evaluación de la validez de criterio sólo podemos hacerla mediante el análisis de la validez concurrente. Haremos la evaluación de la capacidad de pronóstico de las escalas en «Análisis de datos y resultados» (p.261).



### 5.3. Análisis de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado

Para la cuantificación de las consecuencias de la orientación al mercado hemos diferenciado entre medidas de los *resultados empresariales* (propuestas recogidas en la Tabla 58, p.203) y consecuencias de la orientación al mercado *en los empleados*: compromiso de los empleados (escala de medida recogida en la Tabla 59, p.203) espíritu de equipo (escala de medida recogida en la Tabla 60, p.203). También hemos propuesto analizar los efectos de la orientación al mercado en la *estrategia empresarial* adoptada por la empresa (recogemos la escala en la Tabla 57, p.200).

Para la contrastación de la bondad estadística de estas escalas de medida seguimos el mismo procedimiento descrito en los apartados anteriores (modelo que recogemos en la Figura 19, p.193).

#### 5.3.1. Evaluación de la escala de medida de los resultados empresariales

Para la escala de media de los resultados empresariales, el Alpha de Cronbach y los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala superan los niveles mínimos recomendados (0,70 y 0,50 respectivamente). En el análisis factorial exploratorio encontramos que todas las cargas factoriales superan el 0,70, y que el porcentaje de varianza explicada supera el 60%. En la Tabla 106 recogemos también los indicadores de idoneidad para aceptar el análisis factorial exploratorio realizado.

Tabla 106.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado: resultados empresariales

	Alpha de Cronbach inicial	Alpha de Cronbach si el ítems es eliminado	Alpha de Cronbach final	Alpha de Cronbach si el ítems es eliminado	% de varianza explicada
	Correlación ítem-total		Correlación ítem-total		Carga factorial
<b>Resultados empresariales (rtdo)</b>	0,881		<b>0,881</b>		63,103%
RTDO1	0,587	0,878	0,587	0,878	0,702
RTDO2	0,757	0,848	0,757	0,848	0,839
RTDO3	0,763	0,847	0,763	0,847	0,850
RTDO4	0,608	0,873	0,608	0,873	0,729
RTDO5	0,681	0,861	0,681	0,861	0,788
RTDO6	0,751	0,850	0,751	0,850	0,844
Total ítems	6		<b>6</b>		

Indicadores de idoneidad	Valor del determinante de la matriz de correlaciones	Correlación KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
			Chi-cuadrado	Grados de libertad	Significación
<b>rtdo</b>	0,031	0,835	436,267	15	0,000

Para determinar la composición óptima de esta escala desarrollamos una análisis factorial confirmatorio. En la Tabla 107 recogemos el test de normalidad multivariante para esta escala de medida de los resultados empresariales.

Tabla 107.- Test de normalidad multivariante (resultados empresariales)

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-square	p-value
17,172	0,000	9,866	0,000	392,197	0,000

En la Tabla 108 recogemos los resultados de este análisis factorial confirmatorio. El modelo óptimo se ha obtenido tras eliminar el indicador RTDO4. Los coeficientes alcanzados y los índices de bondad de ajuste nos permiten confirmar la unidimensionalidad de esta escala<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> Volvemos a recordar que hemos considerado adecuado que permanezcan algunos indicadores con R<sup>2</sup> incluso por debajo de 0,5 para no eliminar un mayor número de indicadores.

Tabla 108.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Consecuencias de la orientación al mercado: resultados empresariales

Ítems	Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Índices de bondad de ajuste	
RTDO1	0,68	1 (p.f.)*	0,46	Chi-cuadrado (S-B)= 8,79 (gl.=5) p-value=0,12 GFI=0,92 RMSR=0,16 RMSEA=0,08 ECVI=0,22	AGFI=0,75 NFI=0,98 NNFI=0,98 PNFI=0,49 CN=222,44
RTDO2	0,86	1,21 (9,42)	0,74		
RTDO3	0,86	1,21 (7,85)	0,73		
RTDO5	0,64	0,85 (6,38)	0,41		
RTDO6	0,78	1,01 (6,78)	0,61		

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

Tampoco hay residuos significativos (ver en la Tabla 109), lo que indica una reproducción muy exacta de la matriz de datos inicial, y la imposibilidad de modificar el modelo<sup>64</sup>.

Tabla 109.- Matriz de residuos estandarizados. Consecuencias de la orientación al mercado: resultados empresariales

Ítems	RTDO1	RTDO2	RTDO3	RTDO4	RTDO5
RTDO1	0,00				
RTDO2	1,16	0,00			
RTDO3	-0,42	-0,02	0,00		
RTDO4	-0,51	-0,62	-0,16	0,00	
RTDO5	-1,24	-0,54	0,32	1,38	0,00

Para concluir con el análisis de la fiabilidad, tras la reestimación del modelo de partida, hemos calculado los tres coeficientes de consistencia interna: el Alpha de Cronbach; la fiabilidad compuesta del constructo (FCC); y el análisis de la varianza extraída (AVE) (datos recogidos en la Tabla 110).

Tabla 110.- Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado: resultados empresariales

	Alpha de Cronbach	FCC	AVE
Resultados empresariales (rtdo)	0,873	0,88	0,59

Para todos los indicadores se alcanzan los valores mínimos: 0,7 para el Alpha de Cronbach y el coeficiente de fiabilidad compuesta; y 0,5 para la varianza extraída.

Por último, confirmamos también la validez de la escala a través del estudio de la validez convergente, tanto si utilizamos como indicador el coeficiente Alpha de Cronbach para el conjunto de la escala, como si analizamos la sustancialidad de los coeficientes estandarizados (valores significativos y superiores a 0,5).

<sup>64</sup> Se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados cuando no hay más de un 5% de dichos residuos que sea significativo.

### **5.3.2. Evaluación de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados**

Para la evaluación de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado en el compromiso de los empleados y en su espíritu de equipo desarrollamos el mismo proceso descrito en los apartados anteriores.

Como vemos en la Tabla 111, para la escala de medida del compromiso de los empleados, el Alpha de Cronbach y los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala superan los niveles mínimos recomendados (0,70 y 0,50 respectivamente) después de eliminar dos indicadores: COEM3 y COEM6. Para la escala de medida del espíritu de equipo estos coeficientes alcanzan los niveles mínimos después de eliminar el indicador ESPI5.

Respecto al análisis factorial exploratorio, las cargas factoriales superan el 0,70 en ambas escalas, mientras que el porcentaje de varianza explicada es del 65% en la escala de medida del compromiso de los empleados, y del 75% para la escala de medida del espíritu de equipo.

Tabla 111.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado: consecuencias en los empleados

	Alpha de Cronbach inicial			Alpha de Cronbach final	% de varianza explicada
	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Carga factorial
<b>Compromiso de los empleados (coem)</b>	0,792		<b>0,824</b>		65,552%
COEM1	0,631	0,741	0,606	0,797	0,780
COEM2	0,684	0,726	0,772	0,718	0,891
COEM3	0,433	0,788	-	-	-
COEM4	0,547	0,759	0,584	0,806	0,761
COEM5	0,587	0,750	0,635	0,784	0,801
COEM6	0,421	0,792	-	-	-
Total ítems	6		<b>4</b>		
<b>Espíritu de equipo (espi)</b>	0,783		<b>0,887</b>		74,828%
ESPI1	0,578	0,737	0,650	0,892	0,789
ESPI2	0,747	0,683	0,741	0,859	0,857
ESPI3	0,718	0,687	0,809	0,832	0,903
ESPI4	0,714	0,671	0,816	0,830	0,906
ESPI5	0,142	0,887	-	-	-
Total ítems	5		<b>4</b>		

Indicadores de idoneidad	Valor del determinante de la matriz de correlaciones	Correlación KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
			Chi-cuadrado	Grados de libertad	Significación
<b>coem</b>	0,225	0,778	189,043	6	0,000
<b>espi</b>	0,091	0,817	303,575	6	0,000

Con los ítems resultantes de este análisis de fiabilidad inicial desarrollamos un análisis factorial confirmatorio. En la Tabla 112 vemos que los indicadores de la escala presentan una distribución distinta a la de la normal.

Tabla 112.- Test de normalidad multivariante (consecuencias en los empleados)

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-square	p-value
11,391	0,000	7,755	0,000	189,896	0,000

En la Tabla 113 recogemos los resultados del análisis factorial confirmatorio para estas dos escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado en los

empleados. En ambos casos, los coeficientes alcanzados y los índices de bondad de ajuste nos permiten confirmar su unidimensionalidad<sup>65</sup>.

Tabla 113.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Consecuencias de la orientación al mercado: consecuencias en los empleados

Ítems	Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Índices de bondad de ajuste	
COEM1	0,69	1 (p.f.)*	0,47	Chi-cuadrado (S-B)= 14,42 (gl.=13) p-value=0,34 GFI=0,97 RMSR=0,08 RMSEA=0,03 ECVI=0,34	AGFI=0,93 NFI=0,98 NNFI=1,00 PNFI=0,61 CN=248,73
COEM2	0,90	1,36 (9,89)	0,81		
COEM5	0,71	1,07 (7,47)	0,51		
ESPI1	0,69	1 (p.f.)*	0,47		
ESPI2	0,79	1,00 (8,01)	0,62		
ESPI3	0,90	1,38 (8,66)	0,82		
ESPI4	0,88	1,27 (9,17)	0,78		

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

Revisando la matriz de residuos estandarizados (recogida en la Tabla 114) vemos que hay un residuo significativo, que representa el 3,57%, lo que indica una reproducción muy exacta de la matriz de datos inicial, y la imposibilidad de modificar el modelo<sup>66</sup>.

Tabla 114.- Matriz de residuos estandarizados. Consecuencias de la orientación al mercado: consecuencias en los empleados

Ítems	COEM1	COEM2	COEM5	ESPI1	ESPI2	ESPI3	ESPI4
COEM1	0,00						
COEM2	--	--					
COEM5	--	--	--				
ESPI1	0,92	1,21	0,23	--			
ESPI2	0,68	-0,01	1,72	0,43	--		
ESPI3	-0,35	--	0,80	--	-1,05	--	
ESPI4	-2,20	<b>-2,61</b>	-0,10	0,08	-0,17	--	--

Para finalizar con el análisis de fiabilidad de estas dos escalas comprobamos que los tres coeficientes de consistencia interna alcanzan los límites mínimos admisibles (en la Tabla 115 recogemos estos coeficientes).

<sup>65</sup> Volvemos a recordar que hemos considerado adecuado que permanezcan algunos indicadores con R<sup>2</sup> incluso por debajo de 0,5 para no eliminar un mayor número de indicadores.

<sup>66</sup> Se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados cuando no hay más de un 5% de dichos residuos que sea significativo.

Tabla 115.- Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado: consecuencias en los empleados

	Alpha de Cronbach	FCC	AVE
<b>Compromiso de los empleados (coem)</b>	0,806	0,81	0,60
<b>Espíritu de equipo (espi)</b>	0,887	0,89	0,67

Confirmamos también la validez para estas dos escalas mediante el análisis de la validez convergente. Podemos confirmar esta validez tanto si utilizamos como indicador el coeficiente Alpha de Cronbach para el conjunto de las escalas, como si nos basamos en la sustancialidad de los coeficientes estandarizados.

También hemos comprobado que la correlación entre las dos dimensiones es inferior a 0,8: coeficiente de correlación: 0,76, lo que permite deducir la existencia de validez discriminante de ambas escalas.

### 5.3.3. Evaluación de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado: tipo de estrategia empresarial

Ver en «Evaluación de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión: tipo de estrategia empresarial» (p.242).

## 5.4. Análisis de las escalas de medida de las variables moderadoras

Además de estudiar la influencia directa de la orientación al mercado en distintas medidas de resultados, hemos incluido un conjunto de variables que moderan esta relación. Como moderadores externos utilizamos la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, y la intensidad competitiva (recogemos estas escalas de medida de la Tabla 61 a la Tabla 63, p.204). También hemos propuesto considerar la estrategia empresarial como variable moderadora de carácter interno (recogemos las escalas de medida de las diferentes estrategias empresariales en la Tabla 57, p.200).

Para la contrastación de la bondad estadística de estas escalas de medida seguimos el mismo procedimiento descrito en los apartados anteriores y que hemos recogido en la Figura 19 (p.193).

Todas estas escalas se han adaptado al ámbito de estudio y se han sometido a las pruebas necesarias para el análisis de la validez de contenido. A continuación desarrollaremos el análisis inicial de la fiabilidad, analizaremos la unidimensionalidad y volveremos a evaluar la fiabilidad, para finalizar con el estudio de la validez.

### 5.4.1. Evaluación de las escalas de medida de las variables moderadoras externas

En el caso de la escala de medida de la turbulencia del mercado, dada su falta de fiabilidad hemos optado por eliminarla del estudio.

En la escala de medida de la turbulencia tecnológica se alcanzan los niveles mínimos en estos coeficientes después de eliminar el indicador TTEC4. En esta última escala, el análisis factorial exploratorio muestra que las cargas factoriales superan el 0,70 y el porcentaje de varianza explicada es del 65%.

Para la escala de medida de la intensidad competitiva, el Alpha de Cronbach y los coeficientes de correlaciones de cada ítem con el total de la escala quedan por debajo de los niveles mínimos recomendados. Las cargas factoriales superan el 0,70 y el porcentaje de varianza explicada está cerca del 50%. Aunque la fiabilidad de esta escala no es buena hemos decidido mantenerla, de forma que tendremos una precaución especial con los resultados que deriven de su uso.



Tabla 116.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de las variables moderadoras externas

	Alpha de Cronbach inicial		Alpha de Cronbach final		% de varianza explicada
	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Correlación ítem-total	Alpha de Cronbach si el ítem es eliminado	Carga factorial
<b>Turbulencia del mercado (tmer)</b>	0,451				
TMER1	0,191	0,490			
TMER2	0,363	0,179			
TMER3	0,282	0,343			
Total ítems	3		3		
<b>Turbulencia tecnológica (ttec)</b>	0,667		<b>0,737</b>		65,801%
TTEC1	0,466	0,589	0,527	0,693	0,784
TTEC2	0,598	0,502	0,596	0,618	0,833
TTEC3	0,548	0,527	0,568	0,645	0,816
TTEC4	0,212	0,737	-	-	-
Total ítems	4		<b>3</b>		
<b>Intensidad competitiva (icom)</b>	0,628		<b>0,640</b>		48,597%
ICOM1	0,482	0,527	0,470	0,541	0,748
ICOM2	0,404	0,562	0,441	0,556	0,723
ICOM3	0,226	0,640	-	-	-
ICOM4	0,349	0,591	0,313	0,645	0,558
ICOM5	0,453	0,535	0,467	0,535	0,741
Total ítems	5		<b>4</b>		

Indicadores de idoneidad	Valor del determinante de la matriz de correlaciones	Correlación KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett		
			Chi-cuadrado	Grados de libertad	Significación
<b>ttec</b>	0,514	0,682	84,539	3	0,000
<b>icom</b>	0,604	0,704	63,961	6	0,000

Con los ítems resultantes de este análisis de fiabilidad inicial realizamos un análisis factorial confirmatorio (ver en la Tabla 117 el test de normalidad multivariante).

Tabla 117.- Test de normalidad multivariante (variables moderadoras externas)

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-square	p-value
6,173	0,000	3,627	0,000	51,261	0,000

En la Tabla 118 recogemos los resultados del análisis factorial confirmatorio para las dos escalas de medida de las variables moderadoras que hemos mantenido en el estudio. En ambos casos, los coeficientes alcanzados y los índices de bondad de ajuste nos permiten confirmar su unidimensionalidad<sup>67</sup>. También destacamos que la dimensión intensidad competitiva (icom) será medida con un solo ítem.

Tabla 118.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Variables moderadoras externas

Ítems	Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	Índices de bondad de ajuste	
TTEC1	0,63	1 (p.f.)*	0,40	Chi-cuadrado (S-B)= 3,15 (gl.=2) p-value=0,21 GFI=0,98 RMSR=0,13 RMSEA=0,07 ECVI=0,15	AGFI=0,91 NFI=0,97 NNFI=0,97 PNFI=0,32 CN=378,51
TTEC2	0,70	1,00 (5,71)	0,50		
TTEC3	0,76	1,22 (6,03)	0,57		
ICOM5	1,00	1 (p.f.)*	1,00		

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

Revisando la matriz de residuos estandarizados (recogida en la Tabla 119) vemos que no hay ningún residuo significativo, lo que indica una reproducción muy exacta de la matriz de datos inicial, y la imposibilidad de modificar el modelo<sup>68</sup>.

Tabla 119.- Matriz de residuos estandarizados. Variables moderadoras externas

Ítems	TTEC1	TTEC2	TTEC3	ICOM5
TTEC1	--			
TTEC2	--	--		
TTEC3	-1,20	--	--	
ICOM5	0,25	-1,57	1,30	--

El análisis de fiabilidad de estas dos escalas se ha completado con el cálculo de otros dos coeficientes de consistencia interna: el coeficiente de fiabilidad compuesta y la varianza extraída (recogemos estos coeficientes en la Tabla 120). En las dos escalas se alcanzan los niveles mínimos admisibles.

<sup>67</sup> Volvemos a recordar que hemos considerado adecuado que permanezcan algunos indicadores con R<sup>2</sup> incluso por debajo de 0,5 para no eliminar un mayor número de indicadores.

<sup>68</sup> Se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados cuando no hay más de un 5% de dichos residuos que sea significativo.

Tabla 120.- Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de las variables moderadoras externas

	Alpha de Cronbach	FCC	AVE
Turbulencia tecnológica (ttec)	0,737	0,74	0,50
Intensidad competitiva (icom)		1,00	1,00

Confirmamos la existencia de validez convergente, tanto si utilizamos como indicador el coeficiente Alpha de Cronbach para el conjunto de las escalas, como si nos basamos en la sustancialidad de los coeficientes estandarizados.

También hemos comprobado que la correlación entre las dos dimensiones es inferior a 0,8: coeficiente de correlación: 0,42, lo que permite deducir la existencia de validez discriminante de ambas escalas.

#### 5.4.2. Evaluación de las escalas de medida de las variables moderadoras internas: tipo de estrategia empresarial

Ver en «Evaluación de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión: tipo de estrategia empresarial» (p.242).

En resumen, recordemos que en este capítulo hemos analizado la bondad estadística de las distintas escalas del modelo propuesto: la orientación al mercado; los factores antecedentes internos clásicos y los antecedentes organizativos de gestión; los resultados empresariales, los relacionados con los empleados, y el efecto en variables de gestión; y los moderadores externos, y los moderadores internos de gestión.



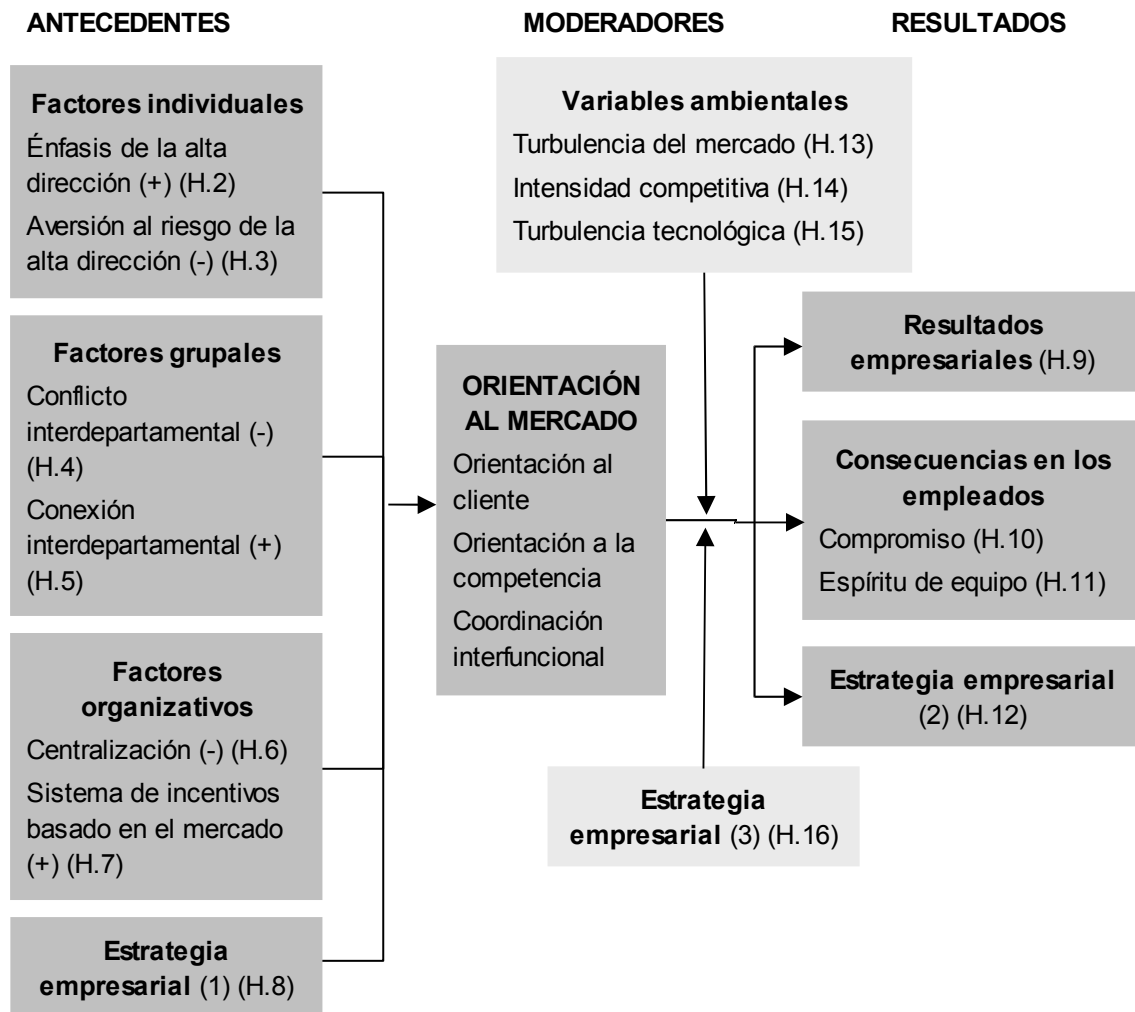
## CAPÍTULO 6.

# Análisis de datos y resultados

Una vez definidas y depuradas las escalas de medida de los conceptos incluidos en la investigación, realizamos el análisis del modelo propuesto para contrastar las hipótesis planteadas. En la Tabla 134 (p.294) recogemos un resumen de las hipótesis y la evidencia empírica mostrada en el análisis de datos que hemos realizado.

Para la contrastación de las hipótesis relacionadas con los factores antecedentes de la orientación al mercado, así como para la contrastación de las hipótesis relacionadas con los efectos de la orientación al mercado, utilizaremos los modelos de ecuaciones estructurales. Por su parte, para la contrastación de los efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias podríamos desarrollar un análisis multigrupo, pero dado el reducido tamaño de la muestra hemos decidido utilizar los modelos de regresión moderada. En la Figura 21 reproducimos de nuevo el esquema básico de la investigación, para diferenciar entre las relaciones que van a ser analizadas con los modelos de ecuaciones estructurales (sombreado oscuro) y las que se analizarán con los modelos de regresión moderada.

Figura 21.- Esquema básico de la investigación propuesta (II)



Fuente: Elaboración propia.

En «Análisis de las influencias moderadoras» (p.284) haremos el análisis de los datos mediante los modelos de regresión moderada.

### 6.1. Estimación de los modelos propuestos sobre los antecedentes y las consecuencias de la orientación al mercado

En este momento, comenzamos el análisis de datos con el estudio de los modelos de ecuaciones estructurales. Como hemos señalado, los utilizaremos para la contrastación de las hipótesis relacionadas con los factores antecedentes de la orientación al mercado, y las relacionadas con los efectos de la orientación al mercado. En la Figura 22 y en la Figura 23, recogemos, junto a las variables latentes, las variables observables que se han mantenido después del proceso de depuración de las escalas de medida. De nuevo queremos llamar la atención del hecho de que vamos a estudiar el papel de la estrategia desde diferentes perspectivas, lo que dará lugar a modelos alternativos: modelo A y modelo B.

Figura 22.- Esquema básico de la investigación propuesta con variables observables. La estrategia empresarial como antecedente interno de gestión de la orientación al mercado. MODELO A

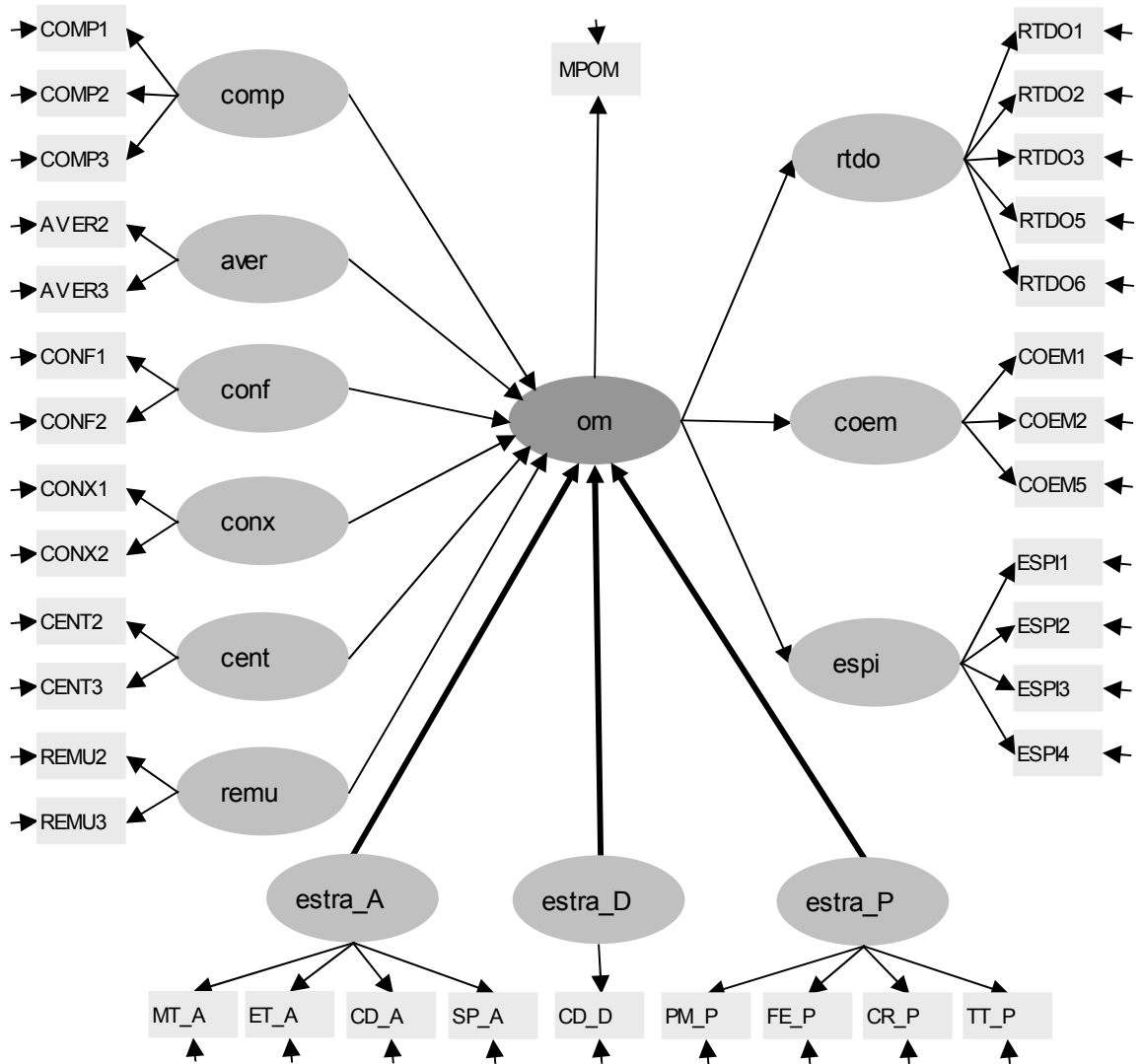
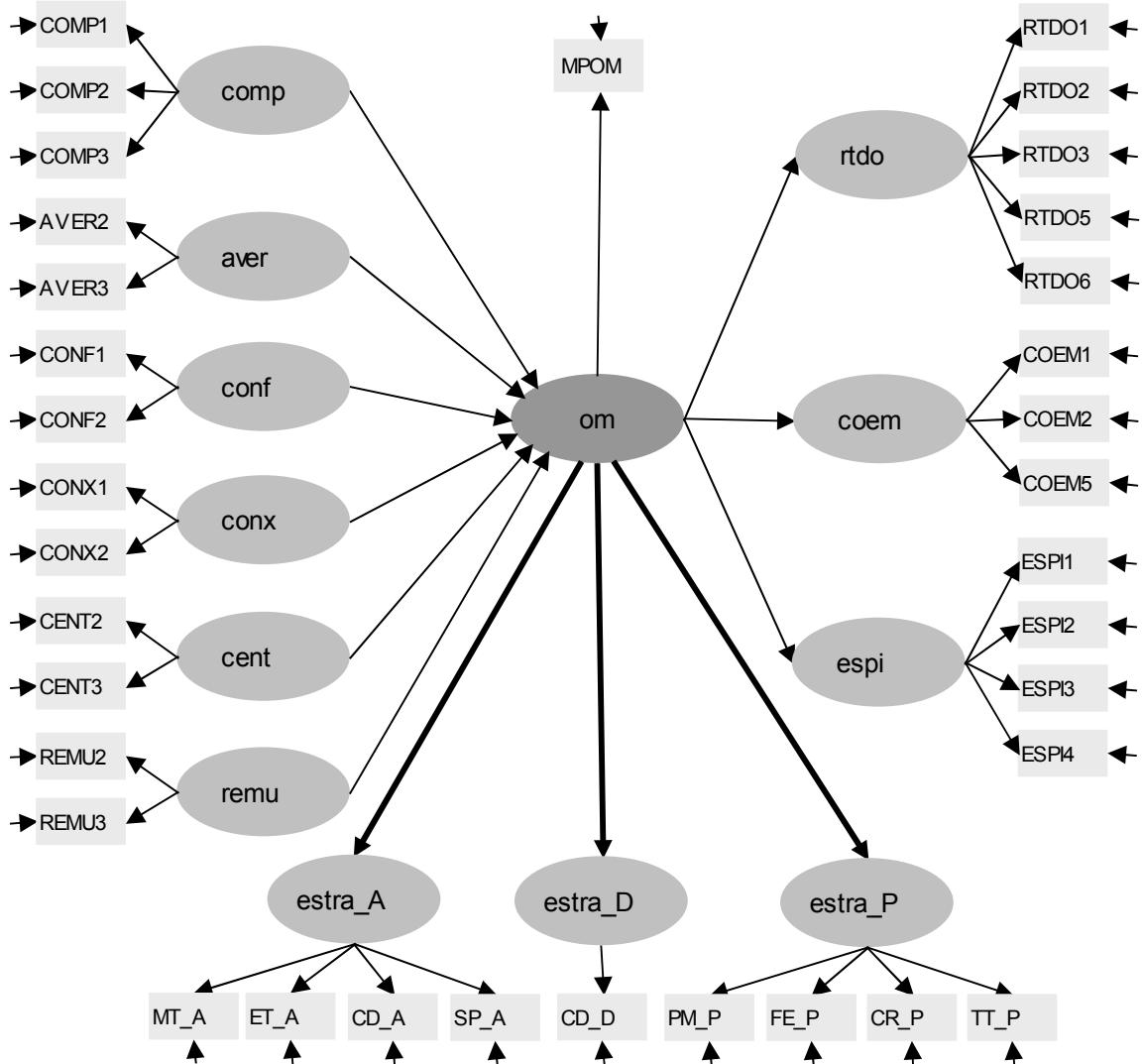


Figura 23.- Esquema básico de la investigación propuesta con variables observables. La estrategia empresarial como una consecuencia de la orientación al mercado. MODELO B



Este esquema global, trasladado a un modelo de ecuaciones estructurales, tiene una estructura muy compleja, tanto por el número de conceptos teóricos que considera, como por la cantidad de parámetros a estimar. Además, hay otros dos aspectos que dificultan la estimación de este modelo global: el tamaño de la muestra y la falta de normalidad de los datos. Las 130 observaciones de las que disponemos están dentro del tamaño muestral mínimo necesario para la aplicación de la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales<sup>69</sup>. Sin embargo, la relación entre el número de observaciones y el número de parámetros a estimar no es muy adecuada. En concreto, HAIR *et al.* (1999, p.631-632) señalan que es necesario un mínimo de cinco encuestados para cada parámetro estimado, siendo más adecuado que este ratio sea de diez encuestados por parámetro. Además, si los datos no cumplen los principios de normalidad multivariante, la ratio de los encuestados aumenta hasta un total de quince observaciones por cada parámetro a estimar.

Conseguimos mejorar la relación entre el número de observaciones y el total de parámetros a estimar agregando algunas variables latentes, en concreto, las relacionadas con la orientación al mercado y sus dimensiones.

<sup>69</sup> Para trabajar con modelos de ecuaciones estructurales se consideran como muestras aceptables entre 100 y 200 observaciones (HAIR *et al.*, 1999, p.632).



Hay distintas posturas sobre la agregación de ítems y sobre la técnica a emplear para llevar a cabo este proceso de agregación. Por un lado, mantener una total desagregación de las variables observadas es difícil de manejar debido al elevado número de parámetros a estimar, y la elevada probabilidad de errores aleatorios. Por el contrario, la total agregación implicaría que el análisis factorial confirmatorio perdería su rasgo diferenciador con otras técnicas de análisis multivariante. Como resultado se plantea la necesidad de utilizar técnicas parciales de desagregación como la técnica de parcelación de ítems que aplican autores como HARDLEY y MAVONDO (2000).

En este trabajo hemos agregado los ítems de las variables observadas para cada dimensión de la orientación al mercado. Y respecto al proceso de agregación, hemos optado por calcular el promedio de los ítems que miden cada una de las dimensiones de la orientación al mercado. Numerosas investigaciones han utilizado este mismo sistema (NARVER y SLATER, 1990; MATSUNO y MENTZER, 2000; MARTÍN y COSSÍO, 2001; SANTOS *et al.*, 2001b; entre otros). En nuestro caso hemos determinado la medida global de la orientación al mercado (MPOM) teniendo en cuenta la carga que cada dimensión tiene en el modelo utilizado para la validación de la escala de medida (proceso desarrollado en «Análisis de la escala de medida de la orientación al mercado», p.221).

Llevamos a cabo la estimación de estos dos modelos mediante un análisis de ecuaciones estructurales utilizando el programa LISREL 8.71. Para seleccionar el método de estimación analizamos si las variables observadas se distribuyen en su conjunto como una normal multivariante. Para este análisis utilizamos el procesador Prelis del programa LISREL 8.71 que proporciona un test de normalidad multivariante que recogemos en la Tabla 121<sup>70</sup>. Recordemos que continuamos utilizando el método de máxima verosimilitud robusta (RML) que no requiere la multinormalidad de los datos, y puesto que contamos con un reducido número de casos disponibles.

Tabla 121.- Test de normalidad multivariante

Asimetría		Curtosis		Asimetría y curtosis	
z-score	p-value	z-score	p-value	chi-square	p-value
20,417	0,000	9,392	0,000	505,082	0,000

Una vez seleccionado el método de estimación y las matrices de entrada (matriz de correlaciones policóricas y la matriz de covarianzas asintóticas de las correlaciones policóricas de la muestra, también calculadas por el procesador Prelis), llevamos a cabo la **estimación del modelo A** en el que hemos considerado que la estrategia empresarial es un antecedente de la orientación al mercado desarrollada por la empresa.

La siguiente fase del proceso de contrastación será la *evaluación e interpretación del modelo*. En esta fase debemos hacer la evaluación de la bondad del ajuste del modelo, y su interpretación y modificación. En primer lugar, la evaluación de la bondad del ajuste del modelo incluye la valoración del ajuste del modelo global, del modelo de medida y del modelo estructural.

Para la *valoración de la bondad del ajuste del modelo global* hacemos una evaluación conjunta de las medidas recogidas de la Tabla 66 a la Tabla 68 (pp. 213 y 214). A

<sup>70</sup> La distribución multivariante será normal si el coeficiente crítico de curtosis no excede de 1,96, para un nivel de significación de 0,05; o de 2,58 para un nivel de significación de 0,01 (HAIR *et al.*, 1999, p.65).

continuación vamos a comentar de forma más detallada alguno de estos indicadores por su especial relevancia en nuestro estudio.

En primer lugar, nos referimos al índice GFI (*goodness of fit index*) (JÖRESKOG y SÖRBOM, 1986). Indica la variabilidad explicada por el modelo. Está afectado por el tamaño de la muestra y por el número de indicadores, por lo que puede ser necesario calcular un indicador relativo como el RGFI (*relative goodness of fit index*), sobre todo en situaciones, como ocurre en nuestro estudio, en las que el tamaño de la muestra es reducido y existe un importante número de indicadores. Este indicador RGFI se obtiene calculando el cociente entre el GFI estimado por el modelo, y el GFI esperado en función del tamaño muestral y del número de indicadores del modelo (EGFI) (SHARMA, 1996, 158-159); es decir:

$$RGFI = \frac{GFI}{EGFI}$$

Para el cálculo de EGFI (GFI esperado) utilizamos la siguiente expresión:

$$EGFI = \frac{1}{1 + \frac{2df}{(k+t)n}}$$

Siendo:

- $df$ , los grados de libertad;
- $k$ , el número de indicadores exógenos;
- $t$ , el número de indicadores endógenos; y
- $n$ , el tamaño de la muestra.

Por lo tanto, el indicador RGFI nos proporciona una medida relativa de bondad, que tiene en cuenta el tamaño de la muestra y el número de indicadores a estimar. Se consideran adecuados los modelos con un RGFI superior a 0,90.

El siguiente indicador que queremos destacar es el AGFI (*adjusted goodness of fit index*) (JÖRESKOG y SÖRBOM, 1986). Este índice es el GFI ajustado por los grados de libertad del modelo propuesto y del modelo nulo. Igual que GFI, está afectado por el tamaño muestral y por el número de indicadores, por lo que también es más adecuado utilizar una medida relativa: el RAGFI. Para su cálculo se procede igual que en el caso descrito anteriormente para determinar el indicador RGFI, solo que ahora utilizamos AGFI en lugar de GFI. Este nuevo indicador también resulta más adecuado puesto que elimina el efecto del tamaño de la muestra y del número de indicadores. En este caso, se consideran adecuados los modelos con un RAGFI superior a 0,80.

Por último, hacemos referencia a la Chi-cuadrado normada (*Normed Chi-Square*) (JÖRESKOG, 1969), que se obtiene dividiendo el estadístico chi-cuadrado por los grados de libertad. Este indicador, al considerar los grados de libertad, va a ser adecuado para evaluar modelos sobreajustados, o que no presentan un ajuste suficiente de los datos. Este indicador debe encontrarse entre 1 y 2 o 3.

Recogemos estos índices de bondad de ajuste en la Tabla 122. Lo siguiente será hacer una *valoración del modelo de medida*. En primer lugar, examinamos la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente para comprobar que alcanzan valores significativamente distintos de cero<sup>71</sup>. En la Tabla 122, en la columna que hemos denominado «Parámetros» recogemos las

<sup>71</sup> Una carga será significativa cuando el valor  $t$  sea igual o superior a 1,96 para un nivel de significación de 0,05.

cargas estimadas y los valores  $t$  de las variables latentes. Vemos que todos los parámetros son significativos, lo que indica que contribuyen a explicar los constructos que miden.

Además de analizar la significación de las cargas estimadas, hay que revisar la fiabilidad ( $R^2$ ) de cada indicador<sup>72</sup>. También recogemos esa información en la Tabla 122, donde encontramos que casi todos los indicadores tienen una fiabilidad que supera este valor recomendado<sup>73</sup>.

Por último, se debe evaluar la consistencia interna de los indicadores mediante el índice de fiabilidad compuesta del constructo (FCC) y el análisis de la varianza extraída (AVE). En todos los casos se alcanzan los niveles recomendables: 0,70 para la fiabilidad compuesta y 0,50 para la varianza extraída.

Todos estos datos nos permiten confirmar que el modelo de medida se ajusta a los datos muestrales, y que los indicadores son medidas fiables de las variables latentes.

---

<sup>72</sup> Indica el porcentaje de varianza que comparte el indicador con el constructo que mide, y se recomienda que sea mayor que 0,5.

<sup>73</sup> Hay algunos indicadores con una fiabilidad inferior a 0,50, sin embargo, se decide no eliminarlos porque ninguno es inferior a 0,40.

Tabla 122.- La estrategia empresarial como antecedente interno de gestión de la orientación al mercado.  
MODELO A

Ítems		Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	FCC	AVE
MPOM=	om	1,00	1 (p.f.)*	1,00	1,00	1,00
COMP1=	comp	0,80	1 (p.f.)*	0,65	0,78	0,55
COMP2=	comp	0,73	0,90 (9,61)	0,53		
COMP3=	comp	0,68	0,72 (6,47)	0,47	0,73	0,58
AVER2=	aver	0,78	1 (p.f.)*	0,61		
AVER3=	aver	0,74	0,97 (8,56)	0,55	0,81	0,68
CONF1=	conf	0,79	1 (p.f.)*	0,63		
CONF2=	conf	0,85	1,05 (7,51)	0,73	0,75	0,61
CONX1=	conx	0,90	1 (p.f.)*	0,80		
CONX2=	conx	0,64	0,71 (4,81)	0,41	0,77	0,64
CENT2=	cent	0,95	1 (p.f.)*	0,90		
CENT3=	cent	0,64	0,72 (4,15)	0,41	0,85	0,73
REMU2=	remu	0,95	1 (p.f.)*	0,90		
REMU3=	remu	0,75	0,74 (6,97)	0,57	0,88	0,59
RTDO1=	rtdo	0,68	1 (p.f.)*	0,46		
RTDO2=	rtdo	0,86	1,22 (9,39)	0,74	0,81	0,60
RTDO3=	rtdo	0,86	1,21 (7,82)	0,73		
RTDO5=	rtdo	0,64	0,85 (6,39)	0,41	0,89	0,67
RTDO6=	rtdo	0,78	1,02 (6,79)	0,61		
COEM1=	coem	0,69	1 (p.f.)*	0,47	0,82	0,53
COEM2=	coem	0,91	1,39 (8,06)	0,84		
COEM5=	coem	0,69	1,03 (7,40)	0,48	1,00	1,00
ESPI1=	espi	0,68	1 (p.f.)*	0,47		
ESPI2=	espi	0,78	1,09 (7,70)	0,60	0,84	0,56
ESPI3=	espi	0,89	1,37 (8,47)	0,79		
ESPI4=	espi	0,91	1,32 (8,75)	0,82	0,53	
MT_A=	analizadora	0,80	1 (p.f.)*	0,64		
ET_A=	analizadora	0,77	1,08 (9,05)	0,60	0,53	
CD_A=	analizadora	0,70	0,90 (9,99)	0,49		
SP_A=	analizadora	0,64	0,85 (6,07)	0,41	0,54	
CD_D=	defensiva	1,00	1 (p.f.)*	1,00		
PM_P=	prospectiva	0,73	1 (p.f.)*	0,54	0,54	
FE_P=	prospectiva	0,74	0,98 (8,43)	0,55		
CR_P=	prospectiva	0,74	0,95 (8,62)	0,54	0,63	
TT_P=	prospectiva	0,79	1,05 (9,11)	0,63		
om=	comp	0,54	0,80 (4,55)	0,53		
om=	aver	-0,03	-0,04 (-0,24)			
om=	conf	-0,16	-0,22 (-1,36)			
om=	conx	0,02	0,02 (0,13)			
om=	cent	0,01	0,01 (0,11)			
om=	remu	0,18	0,18 (1,55)			
om=	analizadora	-0,19	-0,28 (-1,31)			
om=	defensiva	0,19	0,30 (2,27)			
om=	prospectiva	0,24	0,34 (1,74)			
rtdo=	om	0,07	0,05 (0,87)			
coem=	om	0,19	0,10 (1,88)	0,034		
espi=	om	0,38	0,21 (3,95)	0,14		

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58)

Índices de bondad de ajuste			
Chi-cuadrado (S-B)=689,52 (gl.=515) p-value=0,00 RGFI=0,90	RMSR=0,31 RMSEA=0,05 ECVI=7,13	RAGFI=0,89 NFI=0,83 NNFI=0,94	PNFI=0,72 Chi-cuadrado (S-B) normada=1,33 CN=111,87

Para finalizar con la evaluación del modelo debemos *valorar el ajuste del modelo estructural*. Se trata de analizar si las relaciones entre las variables latentes son significativas. También en este caso analizamos la significación de los coeficientes estimados y los coeficientes de fiabilidad (R<sup>2</sup>) de las ecuaciones estructurales. En las

últimas filas de la Tabla 122 recogemos la información sobre las ecuaciones estructurales. Sólo cinco de los doce parámetros son significativos. Hay siete relaciones causales que no tienen un efecto sustancial puesto que sus parámetros no son significativos. Para concluir con la evaluación del modelo estructural revisamos las correlaciones entre las variables latentes. En la Tabla 123 recogemos la matriz de covarianzas estandarizadas de las variables latentes<sup>74</sup>. Vemos que las correlaciones son moderadas, lo que nos permite concluir que las escalas de medida empleadas miden conceptos teóricos diferentes.

Tabla 123.- Matriz de covarianzas estandarizadas de las variables latentes. MODELO A

Ítems	om	comp	aver	conf	conx	cent	remu
om	1,00						
comp	0,65	1,00					
aver	-0,29	-0,29	1,00				
conf	-0,07	0,08	0,00	1,00			
conx	0,31	0,33	-0,12	-0,34	1,00		
cent	0,10	0,13	-0,09	0,26	-0,07	1,00	
remu	0,22	0,15	-0,24	0,17	-0,02	0,39	1,00
analizadora	0,30	0,37	-0,27	-0,22	0,06	0,19	0,37
defensiva	0,27	0,20	-0,04	-0,21	0,40	-0,07	-0,12
prospectiva	0,45	0,44	-0,45	0,04	0,01	0,15	0,30
rtdo	0,07	0,05	-0,02	-0,01	0,02	0,01	0,02
coem	0,19	0,12	-0,05	-0,01	0,06	0,02	0,04
espi	0,38	0,25	-0,11	-0,03	0,12	0,04	0,08

Ítems	analizadora	defensiva	prospectiva	rtdo	coem	espi
analizadora	1,00					
defensiva	0,26	1,00				
prospectiva	0,50	0,00	1,00			
rtdo	0,02	0,02	0,03	1,00		
coem	0,06	0,05	0,08	0,01	1,00	
espi	0,11	0,10	0,17	0,03	0,07	1,00

Por último, respecto a la matriz de residuos estandarizados se acepta que el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados cuando no hay más de un 5% de residuos que sean significativos<sup>75</sup>. En la matriz de residuos estandarizados recogida en la Tabla 124 encontramos un 6,03% de residuos significativos.

<sup>74</sup> Unas correlaciones muy elevadas (más de 0,90 o 0,80) indican que las variables explican información redundante y que no representan constructos diferentes, de forma que habría que eliminar las variables redundantes y volver a especificar el modelo.

<sup>75</sup> Suele tomarse como nivel de significación el 0,01, de forma que los residuos estandarizados con valores superiores a  $\pm 2,58$  indicarán una diferencia significativa entre los datos observados y los estimados.

Tabla 124.- Matriz de residuos estandarizados. MODELO A

Ítems	MPOM	COEM1	COEM2	COEM5	ESPI1	ESPI2	ESPI3	ESPI4	RTDO1	RTDO2	RTDO3	RTDO5
MPOM	--											
COEM1	0,03	0,00										
COEM2	0,18	--	--									
COEM5	-0,35	--	--	--								
ESPI1	1,24	3,96	4,87	3,64	--							
ESPI2	-0,48	4,33	4,67	5,05	0,57	--						
ESPI3	-3,05	4,63	6,18	5,02	--	0,55	--					
ESPI4	0,78	3,56	5,38	4,43	-0,17	-0,40	--	--				
RTDO1	-0,83	0,92	0,68	0,28	0,07	0,66	-0,77	0,02	0,00			
RTDO2	--	0,03	0,34	-0,13	1,36	0,00	-0,54	-0,18	1,16	0,00		
RTDO3	-2,27	0,42	0,38	1,27	1,41	1,52	-0,34	0,11	-0,41	-0,01	0,00	
RTDO5	1,00	0,33	1,13	1,51	1,22	2,15	0,48	0,56	-0,51	-0,63	-0,16	0,00
RTDO6	1,17	1,28	1,63	1,42	3,11	1,37	0,53	0,82	-1,24	-0,55	0,32	1,37
COMP1	--	1,24	1,14	-0,03	-0,05	-1,74	-0,70	0,56	0,43	0,23	-0,93	1,03
COMP2	--	1,15	0,39	-0,84	-0,41	-0,93	0,51	0,52	1,65	0,94	-0,06	0,54
COMP3	--	1,47	1,00	1,09	0,86	-0,58	0,40	1,59	0,79	0,64	-0,04	0,83
AVER2	1,39	-0,63	0,19	0,96	-1,19	0,09	1,00	1,28	-1,46	-0,87	-0,44	-1,07
AVER3	-1,79	0,49	-0,66	-0,42	-1,25	-1,27	-1,03	-0,86	-1,02	-0,71	-1,60	-2,43
CONF1	-0,55	-0,63	-1,29	-1,46	-0,70	-2,59	-1,01	-1,28	-0,52	0,89	-0,44	-1,29
CONF2	0,47	-1,38	-1,45	-1,81	-2,33	-3,93	-1,65	-2,69	0,49	0,31	-0,64	-0,78
CONX1	--	1,84	3,30	2,33	2,40	1,95	1,37	2,24	-1,11	-1,48	-2,33	-1,49
CONX2	-0,31	2,63	2,12	1,39	1,90	1,72	0,52	2,24	0,89	0,40	-0,63	0,55
CENT2	-0,82	-0,56	0,36	0,95	0,64	1,68	1,20	0,15	0,65	2,06	2,50	2,50
CENT3	0,80	0,08	0,07	1,16	1,11	2,13	1,54	1,20	-0,45	0,66	0,10	1,00
REMU2	-0,04	-0,64	-0,82	0,71	-0,25	0,34	0,00	-0,59	0,93	1,26	2,39	1,31
REMU3	0,12	-0,87	-0,56	0,74	-0,03	-0,05	0,01	-0,42	1,40	1,67	2,00	0,96
MT_A	-0,05	1,43	-0,46	0,87	0,08	1,52	-0,38	-0,48	2,06	0,19	1,48	2,17
ET_A	0,70	1,69	1,22	1,74	1,19	2,05	1,21	0,61	3,23	2,11	2,99	2,67
CD_A	-0,03	1,49	0,74	1,23	0,39	1,18	-0,48	-1,23	2,12	2,17	2,43	1,59
SP_A	-1,11	2,70	0,32	1,21	-0,27	1,90	0,62	-0,11	1,54	0,33	1,05	1,76
CD_D	--	1,96	2,94	0,66	2,16	1,73	1,55	0,56	-0,96	-0,05	-1,19	-0,07
PM_P	--	1,13	-0,03	-0,05	0,20	0,60	0,58	1,74	2,77	1,17	0,36	0,61
FE_P	0,37	1,07	0,65	-0,61	0,32	0,15	-0,14	1,02	1,76	1,31	1,13	1,09
CR_P	-1,00	0,37	-0,53	-1,57	0,05	-0,73	-0,63	-0,15	3,69	2,82	2,93	2,09
TT_P	-0,15	0,25	-0,78	-1,19	-1,10	-1,85	-2,31	-0,80	2,32	1,68	0,86	1,02
Ítems	RTDO6	COMP1	COMP2	COMP3	AVER2	AVER3	CONF1	CONF2	CONX1	CONX2	CENT2	CENT3
RTDO6	0,00											
COMP1	0,59	0,00										
COMP2	1,34	0,13	--									
COMP3	0,86	0,21	-0,74	0,00								
AVER2	-1,51	0,48	1,63	0,87	--							
AVER3	-2,65	-2,14	-0,66	-0,39	--	--						
CONF1	0,35	-0,35	1,05	-0,98	-0,22	-0,68	--					
CONF2	-0,43	0,57	1,58	-2,63	0,38	0,30	--	--				
CONX1	-0,70	-0,19	-1,51	1,55	2,54	0,30	--	--	0,00			
CONX2	0,62	0,58	-1,44	0,83	-2,30	-0,47	-0,97	-1,40	0,00	0,00		
CENT2	1,94	0,18	1,17	-2,03	-0,08	-0,18	-0,37	0,23	0,73	-0,82	--	
CENT3	0,49	0,43	0,47	-1,03	1,17	-0,20	-0,48	0,39	0,69	-0,65	--	--
REMU2	0,49	-0,11	0,37	-0,32	1,50	-1,71	-0,46	0,03	0,11	-0,73	-0,67	0,80
REMU3	-0,12	0,16	0,24	-0,09	-0,83	-0,72	1,01	0,79	0,91	-0,49	0,31	-0,40
MT_A	0,75	-0,23	0,17	-0,79	1,69	-0,13	-0,30	0,24	0,04	0,37	-0,29	-0,40
ET_A	2,30	0,18	1,52	0,30	-0,56	-3,71	-0,45	-0,11	-0,97	-1,46	0,85	-1,89
CD_A	1,13	-1,78	0,25	-0,28	1,96	0,60	0,86	0,62	0,11	-0,21	0,53	-1,63
SP_A	1,29	-0,17	0,77	0,19	0,36	-0,49	-0,57	-0,42	0,85	1,38	-0,59	-0,74
CD_D	0,41	-0,42	0,27	0,74	0,61	-0,42	-0,68	--	0,83	-1,85	--	0,92
PM_P	0,05	1,52	1,13	-0,76	2,49	0,58	-0,42	-0,65	-0,13	-0,45	0,62	0,19
FE_P	1,51	0,23	0,32	-0,67	2,07	0,26	0,43	-1,33	1,49	0,79	0,25	-1,00
CR_P	2,20	0,01	0,52	-2,49	-1,67	-3,13	0,38	1,63	-3,36	-0,68	1,41	-0,46
TT_P	0,97	0,00	-0,21	-1,15	-0,32	-2,71	0,60	-0,50	1,01	1,69	-1,42	-2,01
Ítems	REMU2	REMU3	MT_A	ET_A	CD_A	SP_A	CD_D	PM_P	FE_P	CR_P	TT_P	
REMU2	--											
REMU3	--	--										
MT_A	-0,26	-1,99	0,00									
ET_A	1,31	0,07	-0,14	--								
CD_A	0,36	-0,54	0,32	-0,56	0,00							
SP_A	-0,61	-1,06	0,52	-0,68	0,27	0,00						
CD_D	--	-0,83	-0,40	-1,00	1,98	0,71	0,00					
PM_P	0,47	1,35	0,15	3,32	-1,32	-0,89	-1,62	--				
FE_P	-0,11	-0,05	-0,24	1,00	0,00	-0,89	1,32	--	--			
CR_P	2,12	1,86	0,38	4,34	-0,46	0,31	-0,56	-1,70	-6,00	--	--	
TT_P	-2,34	-1,11	-2,92	1,49	-1,17	-2,07	0,71	--	--	--	--	--

A continuación recogemos los resultados obtenidos en la **estimación del modelo B** en el que hemos considerado que la estrategia empresarial es una consecuencia de la orientación al mercado desarrollada por la empresa.

Para la *valoración de la bondad del ajuste del modelo global*, queremos destacar de nuevo la idoneidad de calcular los valores relativos de GFI y AGFI (RGFI y RAGFI respectivamente) y la Chi-cuadrado normada. Todos estos índices alcanzan los niveles recomendados, como vemos en la Tabla 125.

Respecto a la *valoración del modelo de medida* comprobamos que todos los parámetros son significativos, lo que indica que contribuyen a explicar los constructos que miden. Además revisamos la fiabilidad ( $R^2$ ) de cada indicador, y comprobamos que casi todos los indicadores tienen una fiabilidad que supera el valor recomendado<sup>76</sup>. Por último, la evaluación de la consistencia interna de los indicadores mediante el índice de fiabilidad compuesta del constructo (FCC) y el análisis de la varianza extraída (AVE) muestra que en todos los casos se alcanzan los niveles recomendables.

Todos lo anterior nos lleva a confirmar que el modelo de medida se ajusta a los datos muestrales, y que los indicadores son medidas fiables de las variables latentes.

---

<sup>76</sup> Hay algunos indicadores con una fiabilidad inferior a 0,50, sin embargo, se decide no eliminarlos porque ninguno es inferior a 0,40.

Tabla 125.- La estrategia empresarial como una consecuencia de la orientación al mercado. MODELO B

Ítems		Cargas estandarizadas	Parámetros	Fiabilidad (R <sup>2</sup> )	FCC	AVE
MPOM=	om	1,00	1 (p.f.)*	1,00	1,00	1,00
COMP1=	comp	0,82	1 (p.f.)*	0,67	0,78	0,54
COMP2=	comp	0,69	0,87 (8,65)	0,50		
COMP3=	comp	0,68	0,72 (6,55)	0,48		
AVER2=	aver	0,81	1 (p.f.)*	0,66	0,75	0,60
AVER3=	aver	0,73	0,91 (8,07)	0,54		
CONF1=	conf	0,77	1 (p.f.)*	0,59	0,81	0,68
CONF2=	conf	0,88	1,12 (5,89)	0,78		
CONX1=	conx	0,76	1 (p.f.)*	0,58	0,73	0,58
CONX2=	conx	0,76	0,99 (4,52)	0,57		
CENT2=	cent	0,90	1 (p.f.)*	0,81	0,77	0,63
CENT3=	cent	0,67	0,79 (4,67)	0,46		
REMU2=	remu	0,90	1 (p.f.)*	0,81	0,84	0,72
REMU3=	remu	0,79	0,82 (5,81)	0,63		
RTDO1=	rtdo	0,68	1 (p.f.)*	0,46	0,88	0,59
RTDO2=	rtdo	0,86	1,22 (9,39)	0,74		
RTDO3=	rtdo	0,86	1,21 (7,82)	0,73		
RTDO5=	rtdo	0,64	0,85 (6,39)	0,41		
RTDO6=	rtdo	0,78	1,02 (6,79)	0,61		
COEM1=	coem	0,69	1 (p.f.)*	0,47	0,81	0,60
COEM2=	coem	0,91	1,39 (8,06)	0,84		
COEM5=	coem	0,69	1,03 (7,40)	0,48		
ESPI1=	espi	0,68	1 (p.f.)*	0,47	0,89	0,67
ESPI2=	espi	0,78	1,09 (7,70)	0,60		
ESPI3=	espi	0,89	1,37 (8,47)	0,79		
ESPI4=	espi	0,91	1,32 (8,75)	0,82		
MT_A=	analizadora	0,86	1 (p.f.)*	0,74	0,82	0,54
ET_A=	analizadora	0,70	0,92 (10,20)	0,50		
CD_A=	analizadora	0,71	0,85 (9,27)	0,50		
SP_A=	analizadora	0,65	0,81 (6,74)	0,42		
CD_D=	defensiva	1,00	1 (p.f.)*	1,00	1,00	1,00
PM_P=	prospectiva	0,73	1 (p.f.)*	0,54	0,84	0,56
FE_P=	prospectiva	0,77	1,01 (8,62)	0,59		
CR_P=	prospectiva	0,69	0,89 (7,97)	0,47		
TT_P=	prospectiva	0,81	1,07 (9,19)	0,66		
om=	comp	0,60	0,87 (5,53)	0,47		
om=	aver	-0,07	-0,09 (-0,69)			
om=	conf	-0,12	-0,17 (-1,13)			
om=	conx	0,06	0,10 (0,48)			
om=	cent	0,00	0,00 (0,01)			
om=	remu	0,15	0,16 (1,36)			
rtdo=	om	0,07	0,05 (0,87)	0,0053		
coem=	om	0,19	0,10 (1,88)	0,034		
espi=	om	0,38	0,21 (3,95)	0,14		
analizadora=	om	0,29	0,20 (2,49)	0,082		
defensiva=	om	0,27	0,17 (3,30)	0,074		
prospectiva=	om	0,45	0,32 (4,88)	0,20		

(\*) Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente. Entre paréntesis los valores del estadístico t-Student: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58)

Índices de bondad de ajuste			
Chi-cuadrado (S-B)=769,43 (gl.=536) p-value=0,00 RGFI=0,89	RMSR=0,36 RMSEA=0,06 ECVI=7,42	RAGFI=0,86 NFI=0,81 NNFI=0,93	PNFI=0,73 Chi-cuadrado (S-B) normada=1,43 CN=104,13

Finalizamos la evaluación del modelo *valorando el ajuste del modelo estructural*. Se trata de analizar si las relaciones entre las variables latentes son significativas. En las últimas filas de la Tabla 125 recogemos la información sobre las ecuaciones estructurales. En este caso seis de los doce parámetros son significativos. Hay otras seis relaciones causales que no tienen un efecto sustancial puesto que sus



parámetros no son significativos. Para concluir con la evaluación del modelo estructural revisamos las correlaciones entre las variables latentes (en la Tabla 126 recogemos la matriz de covarianzas estandarizadas de las variables latentes<sup>77</sup>) y comprobamos que estas correlaciones son moderadas, es decir, que las escalas de medida empleadas miden conceptos teóricos diferentes.

Tabla 126.- Matriz de covarianzas estandarizadas de las variables latentes. MODELO B

Ítems	om	comp	aver	conf	conx	cent	remu
om	1,00						
comp	0,65	1,00					
aver	-0,28	-0,27	1,00				
conf	-0,07	0,08	0,00	1,00			
conx	0,31	0,34	-0,18	-0,39	1,00		
cent	0,11	0,13	-0,08	0,27	-0,11	1,00	
remu	0,23	0,15	-0,24	0,19	-0,05	0,42	1,00
analizadora	0,29	0,19	-0,08	-0,02	0,09	0,03	0,07
defensiva	0,27	0,18	-0,08	-0,02	0,08	0,03	0,06
prospectiva	0,45	0,29	-0,13	-0,03	0,14	0,05	0,10
rtdo	0,07	0,05	-0,02	0,00	0,02	0,01	0,02
coem	0,19	0,12	-0,05	-0,01	0,06	0,02	0,04
espi	0,38	0,25	-0,11	-0,03	0,12	0,04	0,09

Ítems	analizadora	defensiva	prospectiva	rtdo	coem	espi
analizadora	1,00					
defensiva	0,08	1,00				
prospectiva	0,13	0,12	1,00			
rtdo	0,02	0,02	0,03	1,00		
coem	0,05	0,05	0,08	0,01	1,00	
espi	0,11	0,10	0,17	0,03	0,07	1,00

Por último, analizando la matriz de residuos estandarizados, podemos determinar si el modelo estimado reproduce adecuadamente los datos observados cuando no hay más de un 5% de residuos que sean significativos<sup>78</sup>. En este modelo B el porcentaje de residuos significativos asciende a un 7,46% (recogidos en la Tabla 127).

<sup>77</sup> Unas correlaciones muy elevadas (más de 0,90 o 0,80) indican que las variables explican información redundante y que no representan constructos diferentes, de forma que habría que eliminar las variables redundantes y volver a especificar el modelo.

<sup>78</sup> Suele tomarse como nivel de significación el 0,01, de forma que los residuos estandarizados con valores superiores a  $\pm 2,58$  indicarán una diferencia significativa entre los datos observados y los estimados.

Tabla 127.- Matriz de residuos estandarizados. MODELO B

Ítems	MSOM	MT_A	ET_A	CD_A	SP_A	CD_D	PM_P	FE_P	CR_P	TT_P	COEM1	COEM2
MPOM	--											
MT_A	-0,16	0,00										
ET_A	1,02	0,02	--									
CD_A	0,06	-0,06	-0,02	0,00								
SP_A	-1,05	0,09	-0,27	0,17	0,00							
CD_D	--	1,31	0,54	2,76	1,83	0,00						
PM_P	--	3,05	4,68	1,31	1,05	-2,10	--					
FE_P	-0,01	1,79	2,92	1,71	0,81	-0,70	--	--				
CR_P	-0,51	2,77	5,40	1,80	2,04	-1,44	0,11	-3,24	--			
TT_P	-0,40	0,39	3,50	1,11	0,26	-1,02	--	--	--	--		
COEM1	0,03	1,42	1,72	1,50	2,70	1,96	1,13	1,06	0,40	0,23	0,00	
COEM2	0,18	-0,48	1,26	0,75	0,33	2,94	-0,03	0,63	-0,49	-0,80	--	--
COEM5	-0,35	0,86	1,77	1,24	1,21	0,66	-0,05	-0,63	-1,53	-1,20	--	--
ESPI1	1,24	0,06	1,26	0,40	-0,26	2,16	0,20	0,28	0,11	-1,13	3,96	4,87
ESPI2	-0,48	1,51	2,13	1,19	1,91	1,73	0,60	0,11	-0,65	-1,88	4,33	4,67
ESPI3	-3,05	-0,41	1,31	-0,46	0,64	1,55	0,58	-0,19	-0,54	-2,36	4,63	6,18
ESPI4	0,78	-0,51	0,71	-1,20	-0,09	0,56	1,74	0,98	-0,05	-0,85	3,56	5,38
RTDO1	-0,83	2,05	3,24	2,12	1,54	-0,96	2,77	1,75	3,69	2,32	0,92	0,68
RTDO2	--	0,18	2,12	2,17	0,33	-0,05	1,17	1,31	2,81	1,68	0,03	0,34
RTDO3	-2,27	1,48	2,99	2,44	1,06	-1,19	0,36	1,13	2,93	0,85	0,42	0,38
RTDO5	1,00	2,17	2,67	1,59	1,76	-0,07	0,61	1,09	2,09	1,02	0,33	1,13
RTDO6	1,17	0,75	2,31	1,13	1,29	0,41	0,05	1,51	2,20	0,96	1,28	1,63
COMP1	--	1,01	1,26	-0,33	0,72	-0,18	2,21	1,29	1,14	1,16	1,23	1,13
COMP2	--	1,20	2,34	1,21	1,46	0,42	1,88	1,25	1,48	0,99	1,17	0,41
COMP3	--	0,28	1,41	0,58	1,04	0,72	0,39	0,28	-1,04	0,15	1,47	0,99
AVER2	1,44	-0,13	-1,65	0,32	-0,69	0,60	-0,05	-0,20	-3,25	-2,29	0,62	0,19
AVER3	-1,92	-1,32	-3,85	-0,76	-1,41	0,07	-1,59	-1,77	-4,10	-3,87	-0,51	-0,69
CONF1	-0,62	-1,39	-1,57	-0,32	-1,47	-1,97	0,17	0,78	0,73	0,92	-0,63	-1,30
CONF2	0,42	-1,24	-1,49	-0,74	-1,45	-1,69	0,06	-0,42	1,68	0,15	-1,38	-1,45
CONX1	--	-0,14	-0,64	-0,01	0,62	3,44	-0,97	0,12	-3,06	-0,33	1,88	3,34
CONX2	--	-0,02	-1,39	-0,41	1,01	1,25	-1,30	-0,23	-1,40	0,61	2,60	2,07
CENT2	-0,91	1,41	1,82	1,62	0,64	-1,36	1,18	0,93	1,77	-0,22	-0,56	0,35
CENT3	0,70	0,59	-0,66	-0,56	0,08	-0,30	0,63	-0,48	0,01	-1,27	0,07	0,05
REMU2	0,14	2,32	3,17	2,40	1,41	-2,16	1,92	1,48	2,99	0,32	-0,63	-0,81
REMU3	-0,34	0,48	2,00	1,28	0,54	-2,25	2,27	1,12	2,68	0,50	-0,89	-0,59
Ítems	COEM5	ESPI1	ESPI2	ESPI3	ESPI4	RTDO1	RTDO2	RTDO3	RTDO5	RTDO6	COMP1	COMP2
COEM5	--											
ESPI1	3,64	--										
ESPI2	5,05	0,57	--									
ESPI3	5,02	--	0,55	--								
ESPI4	4,43	-0,17	-0,40	--	--							
RTDO1	0,28	0,07	0,66	-0,77	0,02	0,00						
RTDO2	-0,13	1,36	0,00	-0,54	-0,18	1,16	0,00					
RTDO3	1,27	1,41	1,52	-0,34	0,11	-0,41	-0,01	0,00				
RTDO5	1,51	1,22	2,15	0,48	0,56	-0,51	-0,63	-0,16	0,00			
RTDO6	1,42	3,11	1,37	0,53	0,82	-1,24	-0,55	0,32	1,37	0,00		
COMP1	-0,04	-0,07	-1,77	-0,73	0,54	0,43	0,23	-0,94	1,03	0,58	0,00	
COMP2	-0,82	-0,37	-0,87	0,57	0,57	1,66	0,94	-0,05	0,55	1,35	0,23	--
COMP3	1,09	0,84	-0,59	0,38	1,58	0,79	0,64	-0,04	0,83	0,86	-0,07	-0,59
AVER2	0,96	-1,20	0,09	0,99	1,27	-1,46	-0,87	-0,44	-1,07	-1,51	0,53	1,55
AVER3	-0,44	-1,29	-1,32	-1,09	-0,91	-1,03	-0,72	-1,61	-2,44	-2,65	-2,22	-0,81
CONF1	-1,47	-0,72	-2,61	-1,03	-1,30	-0,52	0,89	-0,44	-1,30	0,35	-0,23	1,07
CONF2	-1,82	-2,34	-3,95	-1,67	-2,71	0,48	0,31	-0,64	-0,79	-0,43	0,81	1,62
CONX1	2,37	2,51	2,09	1,55	2,39	-1,09	-1,42	-2,26	-1,45	-0,66	0,25	-0,92
CONX2	1,35	1,80	1,61	0,36	2,14	0,87	0,37	-0,66	0,53	0,60	0,08	-2,01
CENT2	0,94	0,62	1,65	1,17	0,12	0,64	2,05	2,50	2,49	1,94	0,26	1,20
CENT3	1,14	1,09	2,10	1,50	1,16	-0,46	0,65	0,09	0,99	0,49	0,37	0,45
REMU2	0,71	-0,23	0,35	0,02	-0,57	0,93	1,26	2,39	1,31	0,49	-0,07	0,43
REMU3	0,72	-0,07	-0,09	-0,04	-0,48	1,40	1,66	2,00	0,96	-0,13	-0,01	0,18
Ítems	COMP3	AVER2	AVER3	CONF1	CONF2	CONX1	CONX2	CENT2	CENT3	REMU2	REMU3	
COMP3	0,00											
AVER2	0,91	--										
AVER3	-0,52	--	--									
CONF1	-0,90	-0,28	-0,69	--								
CONF2	-2,75	0,33	0,22	--	--							
CONX1	1,74	2,20	0,67	0,98	--	0,00						
CONX2	0,46	-2,08	0,50	-0,15	-0,43	0,00	0,00					
CENT2	-1,98	-0,23	-0,36	-0,23	0,16	0,58	-0,54	--				
CENT3	-1,14	1,24	-0,23	-0,61	0,16	0,90	-0,41	--	--			
REMU2	-0,30	1,60	-1,64	-0,46	-0,20	0,28	-0,61	0,20	0,52	--		
REMU3	-0,20	-0,64	-0,62	0,88	0,52	1,09	-0,34	-0,40	-1,22	--	--	

Una vez estimados ambos modelos alternativos realizamos un test de diferencias de chi-cuadrado (S-B) para evaluar si son significativamente diferentes (DEL BARRIO y LUQUE, 2000, p.526). Como vemos en la Tabla 128, el diferencial de la Chi-cuadrado (S-B) es significativo, lo que nos permite concluir que el modelo A es más adecuado.

Tabla 128.- Test de diferencias de Chi-cuadrado (S-B) entre el modelo A y el modelo B

Diferencial de Chi-cuadrado (S-B) (g.l.)	P
69,96 (21)	<0,001

Recordemos que al abordar la relación entre la estrategia y las dimensiones organizacionales destacan dos perspectivas: la perspectiva de la formulación estratégica, en la que las variables organizacionales influyen en la formulación de la estrategia (la estrategia como consecuencia de la orientación al mercado); y la perspectiva de la implementación estratégica, donde la estrategia tiene influencia en las variables organizacionales (la estrategia como antecedente de la orientación al mercado). Existe evidencia empírica que muestra que el efecto de la estrategia sobre las variables organizacionales puede ser mayor que al contrario (HOMBURG *et al.*, 2004). En nuestro estudio llegamos a la misma conclusión, puesto que el modelo A que considera la estrategia como antecedente de la orientación al mercado, resulta más adecuado.

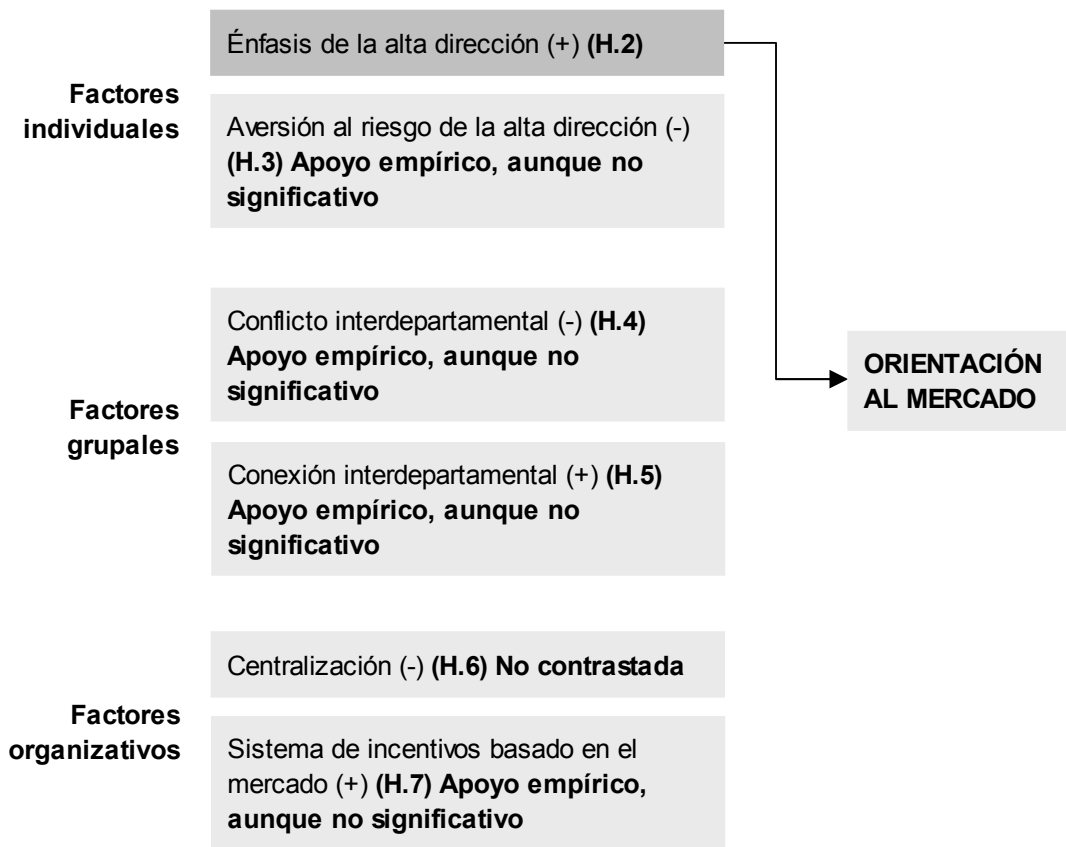
## 6.2. Factores antecedentes de la orientación al mercado

En este apartado vamos a analizar la influencia de los antecedentes internos clásicos en la adopción de la orientación al mercado. Agrupamos estos antecedentes en aspectos individuales, intergrupales y organizacionales. También analizamos, como antecedente interno de gestión, la influencia de la estrategia empresarial en el grado de orientación al mercado desarrollado por la empresa.

### 6.2.1. Discusión y análisis de los resultados relacionados con la influencia de los antecedentes internos clásicos en la orientación al mercado

Comenzamos analizando la influencia de los antecedentes internos clásicos en la adopción de la orientación al mercado, que hemos agrupado en aspectos individuales, intergrupales y organizacionales, y que al mismo tiempo, dentro de cada uno de estos grupos de antecedentes, destacamos distintas dimensiones. En la Figura 24 recogemos un resumen de la contrastación de hipótesis relacionadas con estos antecedentes internos clásicos.

Figura 24.- Contratación de hipótesis relacionadas con la influencia de los antecedentes internos clásicos en la orientación al mercado. Hipótesis H.2 a H.7



En el caso de los *factores individuales* hemos estudiado la influencia del compromiso de la alta dirección (comp) y de su aversión al riesgo (aver).

Los resultados obtenidos en la contrastación de ambos modelos (recogidos en la Tabla 122, p.268 para el modelo A, y en la Tabla 125, p.272 para el modelo B) muestran la influencia positiva en la orientación al mercado del compromiso de la alta dirección (comp). Esto nos permite contrastar la hipótesis H.2 en la que proponíamos que «*el énfasis o el compromiso de la alta dirección con los valores y creencias relacionadas con la orientación al mercado influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa*».

Estos resultados se encuentran en la misma línea de los trabajos revisados. Prácticamente todos los estudios han concluido que existe un efecto favorecedor del compromiso de la alta dirección a la hora de desarrollar la orientación al mercado.

De esta forma podemos afirmar que para el desarrollo de la cultura de orientación al mercado, así como de las actividades asociadas a ella, es necesaria la implicación del equipo directivo mediante su apoyo y compromiso con las acciones encaminadas al conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes, su implicación en las actividades relacionadas con la vigilancia y estudio de la competencia, y su compromiso con el fomento de la coordinación de las actividades necesarias para lograr estos objetivos.

Otro de los aspectos individuales considerados es la aversión al riesgo (aver) de la alta dirección. Los resultados manifiestan una influencia negativa en la orientación al

mercado, aunque esta influencia no resulta significativa, por lo que no podemos contrastar la hipótesis H.3 en la que proponíamos que *«la aversión al riesgo de la alta dirección influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa»*.

En este caso los resultados contrastan con los alcanzados en los trabajos revisados, ya que prácticamente todos han concluido que la tolerancia al riesgo de los directivos tiene un efecto favorecedor de la orientación al mercado.

Nuestro objetivo era comprobar que para fomentar la cultura de orientación al mercado, y las actividades asociadas a ella, el equipo directivo debería reducir su aversión al riesgo, o lo que es igual, debería desarrollar su tolerancia al riesgo. Esta mayor tolerancia al riesgo le haría capaz de abordar la búsqueda y la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de los clientes, le llevaría a estudiar las acciones de la competencia, y le permitiría poner en marcha los cambios necesarios para conseguir la coordinación de las actividades implicadas en el logro de estos objetivos. Sin embargo, la relación encontrada, aunque negativa, no es significativa.

El siguiente grupo de antecedentes son los relacionados con los *factores intergrupales*. En este caso proponíamos estudiar la influencia del conflicto interfuncional (conf) y de la conexión interfuncional (conx).

En primer lugar, respecto a la influencia del conflicto interfuncional (conf), los resultados muestran su efecto negativo en la orientación al mercado, aunque este efecto tampoco resulta significativo. Por lo tanto no podemos contrastar la hipótesis H.4 en la que proponíamos que *«el conflicto interfuncional influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa»*.

Estos resultados también contrastan con las conclusiones alcanzadas en los trabajos revisados, que en casi todos los casos han confirmado que el conflicto organizacional puede llevar a la confrontación entre los departamentos, lo que dificultará la necesaria coordinación interfuncional imprescindible para el desarrollo de la orientación al mercado adoptada por la empresa. En nuestro caso también pretendíamos hacer esta comprobación, y aunque la relación muestra el sentido negativo que esperábamos, sin embargo, no resulta significativa. Queremos destacar que esta influencia sólo resultaría significativa si utilizáramos un nivel de significación muy elevado (de 0,19), y únicamente en el modelo A.

Respecto a la variable conexión interfuncional (conx), los estudios revisados han confirmado que está relacionada con el grado de contacto entre los miembros de los diferentes departamentos, y que influye positivamente en el desarrollo de la orientación al mercado. Sin embargo, los resultados de los dos modelos estimados tampoco nos han permitido contrastar la hipótesis H.5 en la que se proponía que *«la conexión interfuncional influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa»*. La relación aparece en el signo propuesto, pero tampoco resulta significativa.

El último grupo de antecedentes internos clásicos son los relacionados con los *factores organizativos*. En este caso hemos estudiado la influencia de la centralización de la toma de decisiones (cent) y de la utilización de sistemas de remuneración basados en el mercado (remu).

Tampoco en este caso hemos encontrado una influencia significativa de la centralización de la toma de decisiones (cent) en la orientación al mercado. Por tanto, no podemos contrastar la hipótesis H.6 que establece que *«la centralización de la*

*toma de decisiones influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa».* La relación que aparece en ambos modelos es positiva (lo que nos llevaría a rechazar la hipótesis propuesta), aunque muy reducida y no significativa.

Estos resultados entran en contradicción con las conclusiones alcanzadas en los trabajos revisados. En todos los casos han confirmado que la centralización de la toma de decisiones dificultará el desarrollo de la orientación al mercado en la empresa. En el apartado que dedicado a las conclusiones empíricas intentaremos explicar esta contradicción analizando la estructura de la industria en la que hemos desarrollado el estudio.

Por último, los resultados muestran un efecto positivo de la utilización de sistemas de remuneración basados en el mercado (remu) en la orientación al mercado. No obstante, volvemos a comprobar que este efecto no resulta significativo en ninguno de los niveles de significación aceptables. Concretamente esta influencia sólo resulta significativa a un nivel de significación de 0,13 en el modelo A, y de 0,19 en el modelo B. Estos datos no nos permiten contrastar la hipótesis H.7 en la que proponíamos que *«la utilización de sistemas de remuneración basados en el mercado influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa».*

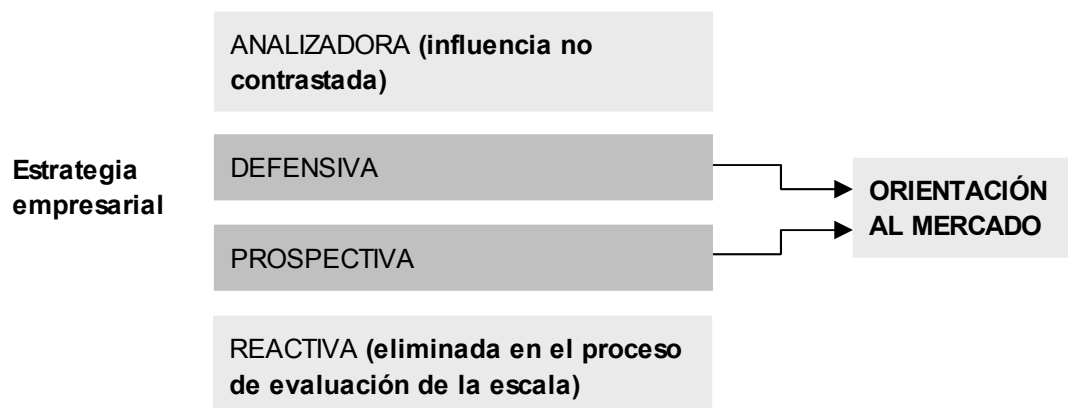
Como hemos visto, la mayoría de los trabajos revisados han propuesto que los sistemas de medida del rendimiento de los empleados influyen en su comportamiento, de forma que concluyen que el desarrollo de la orientación al mercado se ve favorecido por la utilización de sistemas de remuneración basados en el mercado. En este sentido, nuestro objetivo era comprobar que para conseguir que los miembros de la empresa se comprometan con las actividades asociadas a la cultura de orientación al mercado, los directivos deben utilizar incentivos vinculados a la búsqueda y a la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de los clientes, al conocimiento de las acciones de la competencia, y al desarrollo de todas estas acciones de forma coordinada. Como vimos al comienzo de este apartado, sí hemos podido confirmar que el compromiso con la orientación al mercado es responsabilidad del equipo directivo, de forma que ahora nos proponíamos determinar si son éstos los que deben involucrar al resto de la organización, por ejemplo, ofreciéndoles determinados incentivos económicos basados en el logro de los objetivos de mercado, puesto que el hecho de permitir o fomentar la participación de los miembros de la organización en el proceso de diseño de estas actividades parece no ser suficiente (como ha demostrado la ausencia de efecto de la centralización comentada anteriormente). Volvemos a señalar que la influencia mostrada en ambos modelos tiene el sentido propuesto, pero que no resulta significativa dentro de unos niveles de significación admisibles.

### **6.2.2. *Discusión y análisis de los resultados relacionados con la influencia de los antecedentes internos de gestión (tipo de estrategia) en la orientación al mercado***

Además de estudiar la influencia de los antecedentes internos clásicos en la orientación al mercado, consideramos adecuado el estudio de la influencia de la estrategia empresarial adoptada por la empresa dentro de los antecedentes internos de gestión. Utilizamos la tipología de MILES y SNOW (1978) en la que se diferencian cuatro tipos de estrategias: defensivas; prospectivas; analizadoras; y reactivas. En la

Figura 25 recogemos un resumen de la contrastación de la hipótesis relacionada con estos antecedentes internos de gestión.

Figura 25.- Contrastación de la hipótesis relacionada con la influencia de los antecedentes internos de gestión (tipo de estrategia) en la orientación al mercado. Hipótesis H.8



Recordemos que en la evaluación de la escala de medida comprobamos que las correlaciones entre las variables latentes encontramos una elevada correlación entre la estrategia analizadora y la reactiva, por lo que eliminamos la estrategia reactiva. Como vemos en los resultados recogidos en la Tabla 122 (p.268), correspondientes al modelo A en el que el tipo de estrategia adoptado por la empresa tiene la consideración de antecedente de la orientación al mercado, la estrategia defensiva y la estrategia prospectiva tienen un efecto positivo y significativo en el grado de orientación al mercado de la empresa; mientras que la relación entre la estrategia analizadora y el grado de orientación al mercado no resulta significativa. La hipótesis H.8 propone que «*el tipo de estrategia competitiva desarrollada por la empresa determina el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa. La mayor influencia en la orientación al mercado será de la estrategia prospectiva seguida de la analizadora, de la defensiva y de la reactiva*». Por tanto, únicamente podemos contrastar esta hipótesis de forma parcial puesto que sólo se muestra la influencia en la orientación al mercado de dos tipos de estrategias: la defensiva y la prospectiva; y que el mayor efecto la produce la estrategia prospectiva, seguida de la defensiva.

En los trabajos revisados en los que se ha utilizado esta perspectiva de la implementación estratégica, donde la estrategia tiene influencia en las variables organizacionales, se ha confirmado que existen distintos grados de orientación al mercado según las diferentes estrategias empresariales implantadas. Concretamente, en los estudios en los que se ha utilizado la tipología estratégica de Miles y Snow, se ha confirmado por ejemplo que las empresas que desarrollan estrategias prospectivas tendrán una mayor orientación al mercado que las analizadoras, quienes a su vez tendrán una orientación más activa que las defensivas (SHORTELL y ZAJAC, 1990); que el grupo de las prospectivas y el de las defensivas+analizadoras tienen un grado superior de orientación al mercado que el grupo de las reactivas, y que no existen diferencias entre el grupo de las prospectivas y el de las defensivas+analizadoras (LADO, 1996); que el grado de orientación al mercado es mayor en la estrategia prospectiva, seguida de la analizadora, la defensiva y la reactiva (LUKAS, 1999); o que las empresas prospectivas y analizadoras manifiestan un grado superior de orientación al mercado (SANTOS y ÁLVAREZ, 2000). Los resultados de nuestro estudio se encuentran en esta

línea en la media en la que hemos comprobado que la estrategia prospectiva y la defensiva son las que determinan el grado de orientación al mercado desarrollado por la empresa. Como excepciones destacamos la eliminación del modelo de la estrategia reactiva y la falta de influencia de la estrategia analizadora.

1. En primer lugar, podemos justificar la eliminación del modelo de la estrategia reactiva porque se trata de una estrategia caracterizada por no seguir de forma clara ningún tipo de estrategia competitiva ni ningún modelo de desarrollo de sus productos-mercado, y por ser la que muestra una mayor lentitud en la respuesta a los cambios. Esto puede indicar que los directivos que no diseñan una estrategia concreta no están atentos o preocupados por lo que ocurre en el mercado; es decir, por su grado de orientación al mercado, lo que puede explicar el que no entre en el modelo.
2. Por otro lado, podemos explicar la falta de influencia de la estrategia analizadora (que se caracteriza por la existencia de un negocio central sólido que busca expandirse a otros productos-mercado relacionados con ese negocio central) por lo sutil que resulta la diferencia con la prospectiva y con la defensiva, lo que ha podido llevar a confusión a la hora de responder al cuestionario. De hecho, algunos autores han unido la estrategia defensiva y la analizadora en un único grupo.

En resumen, hemos confirmado que la estrategia prospectiva y la defensiva son las que influyen en el desarrollo de la cultura de orientación al mercado, y de las actividades asociadas a esta orientación.

1. La *estrategia prospectiva* se caracteriza por su intenso análisis del entorno, y por la búsqueda del crecimiento mediante el desarrollo de productos y mercados. Por tanto, entendemos que su utilización lleva a la empresa a mantener una mayor atención del mercado con el objetivo de conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes y las acciones desarrollada por la competencia. Además, deberán diseñar y desarrollar las actividades empresariales de forma coordinada para lograr los objetivos derivados de este proceso de crecimiento empresarial.
2. Uno de los rasgos fundamentales de la *estrategia defensiva* es la búsqueda de la eficiencia y de la mejora de los procesos desde un punto de vista interno. Además, se busca el crecimiento mediante la penetración en el mercado dentro del segmento en el que ya se desarrolla la actividad. En este sentido, queremos destacar que realizan un escaso análisis del entorno de mercado, y que centran sus esfuerzos en el diseño de los procesos internos que les permitan alcanzar la mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades empresariales. No obstante, con esta estrategia también se busca el desarrollo de productos cercanos a los que ya comercializa la empresa. Por lo tanto, será necesario completar esta perspectiva interna, orientada a la búsqueda de la mejora de la coordinación interfuncional y de la eficiencia, con el estudio de las condiciones del mercado en lo que se refiere tanto a clientes como a competidores.

Por último queremos destacar que desde esta perspectiva de la implementación estratégica (la estrategia como antecedente de la orientación al mercado), la estrategia es la que condiciona el resto de variables organizacionales, lo que se relaciona con la premisa clásica en el estudio de la relación entre estrategia y estructura: la estrategia precede a la estructura, y es la estructura la que debe adaptarse a la estrategia (CHANDLER, 1962). Sin embargo, esta visión determinista ha sido revisada para defender



que las variables interactúan y se influyen, de forma que el modelo estrategia-estructura no es sólo causal, sino más bien circular, lo que nos conduce a la consideración de la perspectiva de la formulación estratégica que propone que las variables organizacionales son las que influyen en la formulación de la estrategia.

### 6.3. Discusión y análisis de los resultados relacionados con los efectos de la orientación al mercado

En este apartado nos centramos en el estudio de las consecuencias de la orientación al mercado. Vamos a analizar la influencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales medidos a través de un conjunto de indicadores, su efecto en la situación de los empleados a través del desarrollo de su compromiso y de su espíritu de equipo, y su influencia en la estrategia empresarial desarrollada por la empresa (recogemos un resumen de la contrastación de la hipótesis relacionada con los efectos de la orientación al mercado en la Figura 26).

Figura 26.- Contrastación de la hipótesis relacionada con los efectos de la orientación al mercado. Hipótesis H.9 a H.12



En primer lugar, vamos a comentar los resultados del estudio de la *influencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales*. Como vemos en la Tabla 122 (p.268) para el modelo A, y en la Tabla 125 (p.272) para el modelo B, en ambos casos se muestra una influencia positiva de la orientación al mercado en los resultados empresariales, sin embargo, esta influencia no es significativa, por lo que no podemos contrastar la hipótesis H.9 en la que proponíamos que «*el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en los resultados empresariales*».

Recordemos que para medir los resultados empresariales hemos utilizado una evaluación subjetiva en la que se pedía a los encuestados una valoración de distintos indicadores en relación a los competidores. Los indicadores incluidos han sido, para los resultados operativos, la cuota de mercado, el éxito de nuevos productos, y el crecimiento de las ventas, y para los resultados generales, la rentabilidad y el crecimiento. Los trabajos revisados han utilizado una gran variedad de medidas de los resultados empresariales. En la Tabla 25 (p.106) hemos resumido los instrumentos que se han utilizado para medir las consecuencias de la orientación al mercado. Concretamente, las medidas que se utilizan con más frecuencia para medir los resultados empresariales se agrupan en resultados financieros, resultados operativos y resultados generales. En la mayoría de los trabajos revisados se ha contrastado la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y las distintas medidas de los resultados empresariales propuestas. Sin embargo, también hay algunos trabajos que han mostrado la falta de influencia, sobre todo cuando se utiliza como medida de los resultados empresariales los resultados operativos relacionados con el incremento de las ventas, o cuando se utilizan medidas evaluadas de forma objetiva. En nuestro estudio hemos utilizado una medida global de resultados empresariales formada fundamentalmente por indicadores relacionados con los resultados operativos, lo que podría justificar la ausencia de efectos que ha resultado del análisis de los datos. Esto nos lleva a preguntarnos si con la utilización de otros indicadores, y con la incorporación de una evaluación objetiva, hubiéramos llegado a unas conclusiones distintas.

A continuación resumimos los resultados obtenidos en el análisis del *efecto de la orientación al mercado en la situación de los empleados*, a través de la influencia en su compromiso con la empresa y en su espíritu de equipo. En este caso sí hemos podido comprobar la influencia positiva de la orientación al mercado tanto en el compromiso del empleado con la organización, como en el espíritu de equipo mostrado por el empleado, en ambos modelos estimados. Estos resultados nos permiten contrastar la hipótesis H.10 que señala que «*el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en el compromiso de los empleados con la empresa*» y la hipótesis H.11 que propone que «*el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en el espíritu de equipo de los empleados de la empresa*».

Entre las medidas utilizadas para evaluar la influencia de la orientación al mercado en los empleados han destacado la autonomía, el compromiso con la organización, el espíritu de equipo, la motivación, o la satisfacción, entre otras medidas. En general los estudios revisados han confirmado que la orientación al mercado tiene una influencia favorable para la situación del empleado. Además, hay autores que opinan que la influencia de los empleados es tan importante que proponen considerarlo como un antecedente para la implantación de la cultura de orientación al mercado. En nuestro caso también hemos podido confirmar este efecto positivo de la orientación al mercado en la situación de los empleados, de manera que se mejora el compromiso de los empleados con la empresa, y se fomenta su espíritu de equipo.

Finalizamos el estudio de los efectos de la orientación al mercado analizando su *influencia en la estrategia empresarial desarrollada por la empresa*. Como ya hemos

señalado, hemos utilizado la tipología de MILES y SNOW (1978) en la que se diferencian cuatro tipos de estrategias: defensivas; prospectivas; analizadoras; y reactivas.

Recordemos que en la evaluación de la escala de medida comprobamos que las correlaciones entre las variables latentes encontramos una elevada correlación entre la estrategia analizadora y la reactiva, lo que provocó que elimináramos la estrategia reactiva.

En el modelo B hemos considerado que el tipo de estrategia adoptado por la empresa se ve condicionado por su grado de orientación al mercado. Como vemos en los resultados recogidos en la Tabla 125 (p.272), correspondientes a este modelo B, podemos concluir que existe un efecto positivo y significativo del grado de orientación al mercado en los tres tipos de estrategias analizados, y que el efecto es mayor en la estrategia prospectiva, seguida de la analizadora y la defensiva. Por lo tanto hemos contrastado la hipótesis H.12 en la que recogíamos que *«el grado de orientación al mercado de las organizaciones condiciona el tipo de estrategia competitiva desarrollada por la empresa. La estrategia prospectiva será la implantada en empresas con mayor grado de orientación al mercado, y según disminuya el grado de orientación al mercado se adoptará la estrategia analizadora, defensiva, y reactiva»*.

Los trabajos revisados en los que se ha adoptado esta perspectiva de la formulación estratégica, que considera que las variables organizacionales son las que influyen en la formulación de la estrategia, han concluido que la estrategia adoptada por las empresas está condicionada por su grado de orientación al mercado. En nuestro estudio también hemos confirmado esta influencia, y que será mayor para la estrategia prospectiva, seguida de la analizadora y la defensiva. De nuevo encontramos como excepción la eliminación de la estrategia reactiva del modelo propuesto. Como señalábamos en el apartado en el resumíamos el papel de la estrategia como antecedente de la orientación al mercado, podemos justificar la eliminación de la estrategia reactiva por no tener un perfil estratégico definido, ni mostrar ningún modelo de desarrollo de sus productos-mercado, y por ser la que responde con mayor lentitud a los cambios. Por lo tanto, el directivo entiende que para su implantación no es necesaria ninguna información del mercado, ni planificar las actividades de forma coordinada para lograr unos objetivos que incluso pueden no estar delimitados con claridad.

En resumen, vemos que la cultura de orientación al mercado, y las actividades asociadas a esta orientación, tienen una influencia positiva en el desarrollo de los tres tipos de estrategias restantes: prospectiva, analizadora y defensiva. Esto puede indicarnos que para la implantación de todos los tipos de estrategia es necesario mantener un grado importante de preocupación por el mercado, lo que implica conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes para intentar satisfacerlas, vigilar a la competencia, y coordinar las actividades para lograr los objetivos propios de cada orientación estrategia.

Finalizamos recordando que la premisa clásica en el estudio de la relación entre estrategia y estructura determina que la estrategia precede a la estructura, es decir, que la estrategia debe considerarse un antecedente de la orientación al mercado, y no una consecuencia. Sin embargo, esta visión determinista ha sido revisada para defender que las variables interactúan y se influyen, de forma que, como hemos visto en este apartado, la orientación al mercado pasa a ser considerada una variable estructural que afecta a la elección estratégica realizada por la empresa.

Queremos llamar la atención sobre el hecho de que los dos modelos estimados son modelos alternativos en los que hemos analizado dos papeles distintos de la estrategia empresariales: como un antecedente de la orientación al mercado en el modelo A, y como una consecuencia de esta orientación al mercado en el modelo B. En la comparación de ambos modelos pudimos comprobar que el modelo A muestra unos índices de bondad de ajuste con unos niveles más adecuados (podemos ver el test de diferencias de la Chi-cuadrado (S-B) en la Tabla 128, p.275), lo que nos ha llevado a concluir que el efecto de la estrategia sobre las variables organizacionales es mayor que al contrario; es decir, que predomina la perspectiva de la implementación estratégica (donde la estrategia tiene influencia en las variables organizacionales), sobre la perspectiva de la formulación estratégica (en la que las variables organizacionales son las que influyen en la formulación de la estrategia).

#### 6.4. Análisis de las influencias moderadoras

Según vimos en la revisión de la literatura, el grado de orientación al mercado desarrollado por una organización, así como su relación con distintas medidas de resultados, puede verse afectado por factores ambientales. La literatura ha diferenciado entre factores de carácter interno<sup>79</sup>, a los que ha considerado antecedentes de la orientación al mercado (JAWORSKI y KOHLI, 1993), y factores de carácter externo<sup>80</sup>, a los que ha considerado moderadores de la relación entre la orientación al mercado y diversas medidas de resultados (JAWORSKI y KOHLI, 1993, SLATER y NARVER, 1994a).

En «*Factores antecedentes de la orientación al mercado*» (p.275) hemos analizado la influencia de los antecedentes internos clásicos (aspectos individuales, intergrupales y organizacionales), así como de los antecedentes internos de gestión entre los que incluimos la estrategia empresarial adoptada por la empresa (desde la perspectiva de la implementación estratégica), utilizando los modelos de ecuaciones estructurales.

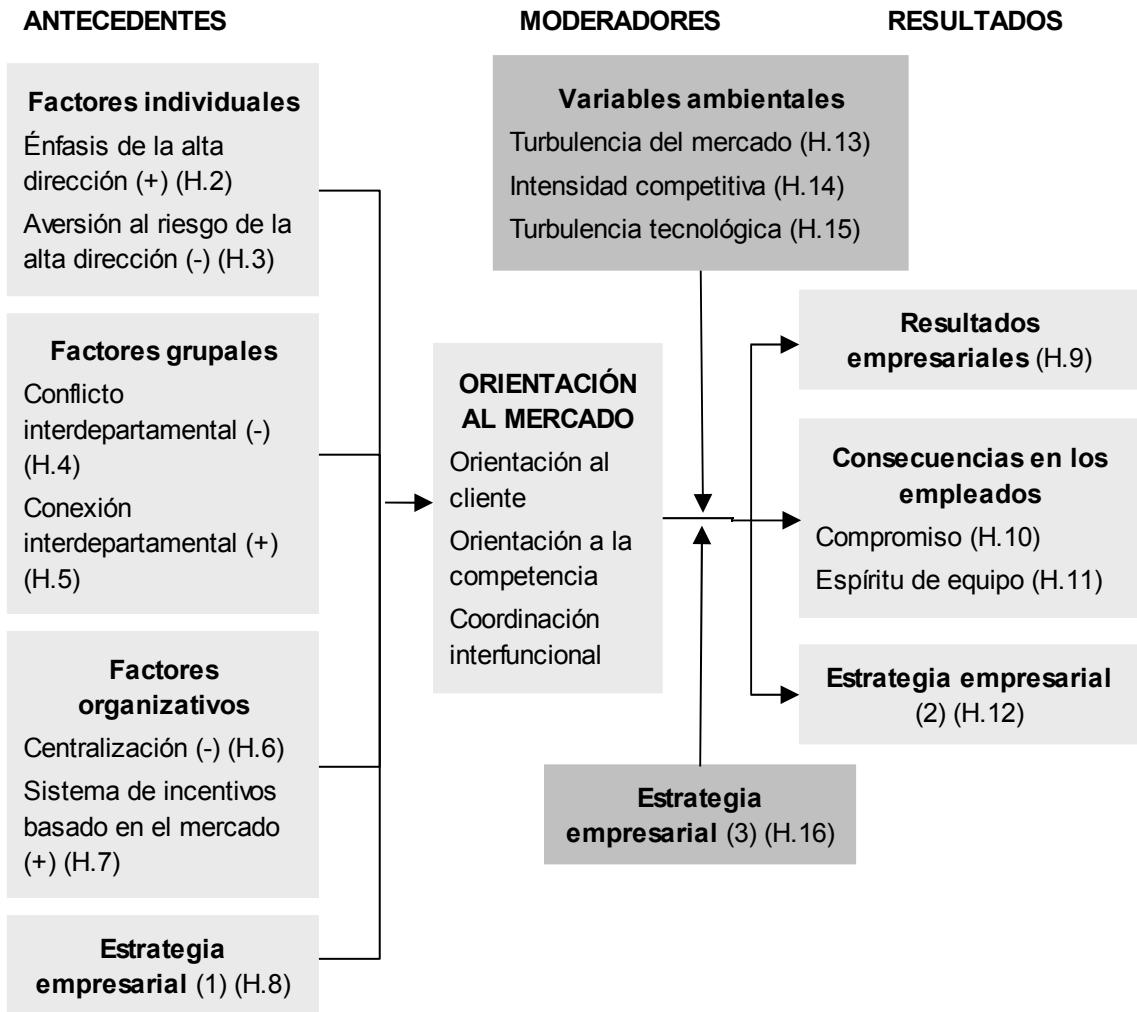
Por otro lado, también hemos propuesto la necesidad de estudiar el efecto de las variables que actúan como moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados propuestas. En la Figura 27 recogemos de nuevo el esquema básico de la investigación, en el que resaltamos las relaciones que vamos a analizar. Recordemos que no hemos realizado un análisis multigrupo con los modelos de ecuaciones estructurales debido al reducido tamaño de la muestra. Para analizar la influencia de las variables moderadoras utilizamos la metodología de la regresión moderada que hemos descrito en «*Descripción del análisis de regresión moderada*» (p.216).

---

<sup>79</sup> A este grupo de factores también se les ha denominado moderadores de énfasis.

<sup>80</sup> A este grupo de factores también se les ha denominado moderadores de intensidad.

Figura 27.- Esquema básico de la investigación propuesta (III)



Fuente: Elaboración propia.

Entre las variables ambientales a considerar como moderadoras habíamos incluido la turbulencia del mercado, sin embargo, dada su falta de fiabilidad, hemos optado por eliminarla del estudio. Por tanto, sólo utilizamos la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva. Además proponemos considerar la estrategia empresarial como variable moderadora de carácter interno.

Para comenzar con este análisis es necesario determinar de qué tipo son las variables moderadoras que vamos a considerar. En general, una variable moderadora puede actuar como moderadora pura o como cuasimoderadora (SHARMA *et al.*, 1981). Cuando actúa como moderadora pura significa que influirá en la relación causa-efecto produciendo una alteración en la relación. Por otro lado, cuando actúa como cuasimoderadora, además de modificar la relación causa-efecto, tendrá cierta capacidad predictiva sobre la variable explicada convirtiéndose en una variable explicativa adicional. Para distinguir estos dos tipos de variables moderadoras debemos analizar la significatividad de las correlaciones entre los factores moderadores (las variables ambientales y la estrategia empresarial), la variable explicativa (la orientación al mercado), y las variables explicadas (las medidas de

resultados propuestas: los resultados empresariales, el compromiso del empleado, y su espíritu de equipo).

Una vez identificado el tipo de variable moderadora realizamos un análisis de efectos principales que servirá como punto de referencia para realizar comparaciones con las regresiones moderadas que se plantearán a continuación. De esta forma, podremos comprobar si la introducción del término interacción como variable independiente mejora el poder explicativo del modelo.

Comenzamos calculando los coeficientes de correlación bivariados entre los factores moderadores, la variable explicativa y la variable explicada. Si la variable moderadora no presenta una correlación significativa ni con la variable explicativa ni con la explicada, consideramos que actúa como moderadora pura. Si se detecta la significatividad en alguna de estas dos correlaciones, o en ambas, puede aceptarse que la variable moderadora actúa como cuasimoderadora, es decir, que tiene cierta capacidad predictiva. Los resultados que recogemos en la Tabla 129 nos permiten concluir que todas las variables moderadoras pueden considerarse como cuasimoderadoras ya que todas muestran una correlación significativa con la variable explicativa (la orientación al mercado), y en algunos casos también con las variables explicadas (las medidas de resultados propuestas: los resultados empresariales, el compromiso del empleado, y su espíritu de equipo).

Tabla 129.- Correlaciones bivariadas. Influencias moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados

V.moderadoras (Z)	ORIENTACIÓN AL MERCADO (X)	rtdo (Y <sub>1</sub> )	coem (Y <sub>2</sub> )	espi (Y <sub>3</sub> )
<b>ttec</b>	0,227**	0,007	0,112	0,113
<b>icom</b>	0,103	0,187*	-0,009	0,004
<b>analizadora</b>	0,260**	0,290**	0,224**	0,166
<b>defensiva</b>	0,271**	-0,023	0,230**	0,220*
<b>prospectiva</b>	0,415**	0,250**	0,057	0,123

(\*\*) La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

(\*) La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Para profundizar en el estudio de los efectos moderadores es necesario desarrollar un análisis de regresión de efectos principales y un análisis de regresión moderada. El análisis de efectos principales nos servirá como punto de referencia para realizar comparaciones con las regresiones moderadas que se plantearán después cuando se introduzcan los términos interacción.

En primer lugar, analizamos el posible efecto moderador de las variables ambientales. En la Tabla 130 recogemos los resultados del análisis de efectos principales de las variables ambientales. De este análisis pueden extraerse algunas conclusiones respecto a la significatividad de las relaciones consideradas. En concreto, vemos que existe una relación significativa y positiva entre la orientación al mercado y uno de los resultados relacionados con la situación de los empleados: el espíritu de equipo. Sólo existe una relación significativa entre la turbulencia tecnológica y una de las medidas de resultados: los resultados empresariales.

Tabla 130.- Análisis de efectos principales de las variables ambientales entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados

$$rtdo=a+b1om+b2ttec+b3icom$$

V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	b	Beta	t	Sig.
om	0,133	0,036	0,400	0,690
ttec	<b>0,336</b>	<b>0,204</b>	<b>2,136</b>	<b>0,035</b>
icom	-0,243	-0,070	-0,745	0,458
<b>R<sup>2</sup></b>		0,040		
<b>R<sup>2</sup> corregido (R<sup>2</sup><sub>c</sub>)</b>		0,018		

$$coem=a+b1om+b2ttec+b3icom$$

V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	b	Beta	t	Sig.
om	0,286	0,144	1,603	0,111
ttec	0,089	0,100	1,049	0,296
icom	-0,111	-0,060	-0,638	0,525
<b>R<sup>2</sup></b>		0,035		
<b>R<sup>2</sup> corregido (R<sup>2</sup><sub>c</sub>)</b>		0,012		

$$espi=a+b1om+b2ttec+b3icom$$

V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	b	Beta	t	Sig.
om	<b>1,046</b>	<b>0,365</b>	<b>4,308</b>	<b>0,000</b>
ttec	0,061	0,048	0,533	0,595
icom	-0,136	-0,051	-0,572	0,568
<b>R<sup>2</sup></b>		0,141		
<b>R<sup>2</sup> corregido (R<sup>2</sup><sub>c</sub>)</b>		0,120		

Valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

Respecto al análisis de la estrategia empresarial como variable moderadora de carácter interno, comenzamos con el estudio de los resultados del análisis de efectos principales de la estrategia que recogemos en la Tabla 131. La medida de resultados empresariales se ve influida positivamente por la estrategia analizadora. Respecto a la medida de resultados relacionada con el compromiso de los empleados existe una relación significativa y positiva con la estrategia analizadora y con la estrategia defensiva. De nuevo vemos que existe una relación significativa y positiva entre la orientación al mercado y el espíritu de equipo.

Tabla 131.- Análisis de efectos principales del tipo de estrategia empresarial entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados

**rtido=a+b1om+b2analizadora+b3defensiva+b4prospectiva**

V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	b	Beta	t	Sig.
om	-0,133	-0,036	-0,369	0,713
analizadora	<b>0,338</b>	<b>0,252</b>	<b>2,610</b>	<b>0,010</b>
defensiva	-0,440	-0,076	-0,831	0,408
prospectiva	0,190	0,159	1,566	0,120
<b>R<sup>2</sup></b>		0,112		
<b>R<sup>2</sup> corregido (R<sup>2</sup><sub>c</sub>)</b>		0,084		

**coem=a+b1om+b2analizadora+b3defensiva+b4prospectiva**

V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	B	Beta	t	Sig.
om	0,187	0,094	0,960	0,339
analizadora	<b>0,131</b>	<b>0,183</b>	<b>1,873</b>	<b>0,063</b>
defensiva	<b>0,488</b>	<b>0,158</b>	<b>1,699</b>	<b>0,092</b>
prospectiva	-0,037	-0,058	-0,564	0,574
<b>R<sup>2</sup></b>		0,089		
<b>R<sup>2</sup> corregido (R<sup>2</sup><sub>c</sub>)</b>		0,060		

**espi=a+b1om+b2analizadora+b3defensiva+b4prospectiva**

V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	b	Beta	t	Sig.
om	<b>0,983</b>	<b>0,343</b>	<b>3,627</b>	<b>0,000</b>
analizadora	0,072	0,070	0,738	0,462
defensiva	0,486	0,109	1,218	0,225
prospectiva	-0,044	-0,048	-0,482	0,630
<b>R<sup>2</sup></b>		0,157		
<b>R<sup>2</sup> corregido (R<sup>2</sup><sub>c</sub>)</b>		0,130		

Valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

Una vez establecidos los efectos principales llevaremos a cabo el análisis de regresión moderada incluyendo los términos de interacción. Antes de esto debemos centrar las variables explicativas para evitar los problemas de multicolinealidad que encontramos al crear los términos de interacción.

Con el análisis de regresión moderada tenemos que comprobar si la introducción del término interacción, que representa el efecto moderador, mejora el poder explicativo en relación al ajuste realizado sólo con los efectos principales. En la Tabla 132 y en la Tabla 133 recogemos este análisis de regresión moderada.



Tabla 132.- Análisis de regresión moderada de las variables ambientales entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados

$$rtdo=a+b1om+b2ttec+b3icom+b4om*ttec+b5om*icom$$

V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	b	Beta	t	Sig.
om	0,108	0,029	0,320	0,750
ttec	<b>0,333</b>	<b>0,202</b>	<b>2,050</b>	<b>0,043</b>
icom	-0,340	-0,098	-0,997	0,321
om*ttec	0,015	0,020	0,188	0,851
om*icom	0,168	0,099	0,938	0,350
R <sup>2</sup>		0,052		
R <sup>2</sup> corregido (R <sup>2</sup> <sub>c</sub> )		0,013	ΔR <sup>2</sup> corregido = -28%	

$$coem=a+b1om+b2ttec+b3icom+b4om*ttec+b5om*icom$$

V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	B	Beta	t	Sig.
om	0,255	0,129	1,408	0,162
ttec	0,106	0,120	1,211	0,228
icom	-0,169	-0,091	-0,924	0,357
om*ttec	-0,032	-0,078	-0,746	0,457
om*icom	0,107	0,118	1,109	0,270
R <sup>2</sup>		0,045		
R <sup>2</sup> corregido (R <sup>2</sup> <sub>c</sub> )		0,006	ΔR <sup>2</sup> corregido = -50%	

$$espi=a+b1om+b2ttec+b3icom+b4om*ttec+b5om*icom$$

V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	b	Beta	t	Sig.
om	<b>1,008</b>	<b>0,352</b>	<b>4,092</b>	<b>0,000</b>
ttec	0,076	0,060	0,641	0,523
icom	-0,226	-0,084	-0,909	0,365
om*ttec	-0,024	-0,041	-0,420	0,675
om*icom	0,162	0,124	1,239	0,218
R <sup>2</sup>		0,152		
R <sup>2</sup> corregido (R <sup>2</sup> <sub>c</sub> )		0,118	ΔR <sup>2</sup> corregido = -2%	

Valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

Tabla 133.- Análisis de regresión moderada del tipo de estrategia empresarial entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados

$$\text{rtdo} = a + b_1\text{om} + b_2\text{analizadora} + b_3\text{defensiva} + b_4\text{prospectiva} + b_5\text{om} * \text{analizadora} + b_6\text{om} * \text{defensiva} + b_7\text{om} * \text{prospectiva}$$

V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	b	Beta	t	Sig.
om	-0,245	-0,066	-0,645	0,520
analizadora	<b>0,352</b>	<b>0,263</b>	<b>2,388</b>	<b>0,018</b>
defensiva	-0,243	-0,042	-0,418	0,677
prospectiva	0,155	0,130	1,143	0,255
om*analizadora	-0,008	-0,014	-0,135	0,893
om*defensiva	<b>0,518</b>	<b>0,170</b>	<b>1,843</b>	<b>0,068</b>
om*prospectiva	-0,001	-0,002	-0,016	0,987
R <sup>2</sup>	0,137			
R <sup>2</sup> corregido (R <sup>2</sup> <sub>c</sub> )	0,088	ΔR <sup>2</sup> corregido = 5%		

$$\text{coem} = a + b_1\text{om} + b_2\text{analizadora} + b_3\text{defensiva} + b_4\text{prospectiva} + b_5\text{om} * \text{analizadora} + b_6\text{om} * \text{defensiva} + b_7\text{om} * \text{prospectiva}$$

V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	B	Beta	t	Sig.
om	0,156	0,079	0,760	0,449
analizadora	<b>0,154</b>	<b>0,215</b>	<b>1,937</b>	<b>0,055</b>
defensiva	0,462	0,149	1,478	0,142
prospectiva	-0,019	-0,029	-0,257	0,798
om*analizadora	-0,034	-0,112	-1,051	0,295
om*defensiva	-0,174	-0,107	-1,148	0,253
om*prospectiva	-0,016	-0,050	-0,470	0,639
R <sup>2</sup>	0,124			
R <sup>2</sup> corregido (R <sup>2</sup> <sub>c</sub> )	0,074	ΔR <sup>2</sup> corregido = 23%		

$$\text{espi} = a + b_1\text{om} + b_2\text{analizadora} + b_3\text{defensiva} + b_4\text{prospectiva} + b_5\text{om} * \text{analizadora} + b_6\text{om} * \text{defensiva} + b_7\text{om} * \text{prospectiva}$$

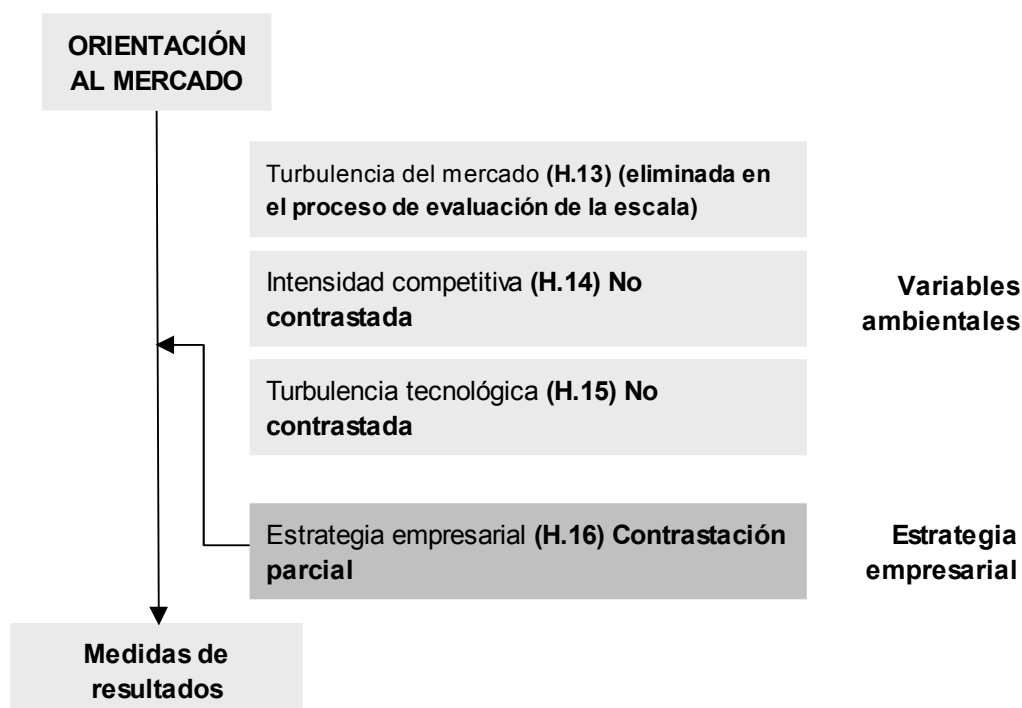
V.EXPLICATIVAS INCLUIDAS (X) (Z)	b	Beta	t	Sig.
om	<b>0,915</b>	<b>0,320</b>	<b>3,216</b>	<b>0,002</b>
analizadora	0,142	0,138	1,291	0,199
defensiva	0,427	0,096	0,984	0,327
prospectiva	-0,051	-0,055	-0,498	0,618
om*analizadora	<b>-0,079</b>	<b>-0,179</b>	<b>-1,744</b>	<b>0,084</b>
om*defensiva	-0,101	-0,043	-0,479	0,633
om*prospectiva	-0,002	-0,004	-0,040	0,968
R <sup>2</sup>	0,191			
R <sup>2</sup> corregido (R <sup>2</sup> <sub>c</sub> )	0,144	ΔR <sup>2</sup> corregido = 11%		

Valores del estadístico *t-Student*: significativo al nivel de 0,10 (1,64); significativo al nivel de 0,05 (1,98); significativo al nivel de 0,01 (2,58).

### Discusión y análisis de los resultados relacionados con las influencias moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados

Resumimos a continuación los resultados relacionados con el efecto de las variables que actúan como moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados propuestas. En la Figura 28 recogemos un esquema de la contrastación de las hipótesis relacionadas con este objetivo.

Figura 28.- Contrastación de hipótesis relacionadas con las influencias moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados. Hipótesis H.13 a H.16



En primer lugar, queremos recordar que entre las variables ambientales que habíamos considerado como posibles moderadoras se encontraba la turbulencia del mercado. Sin embargo, la escala de medida de esta variable mostró una escasa fiabilidad y validez, lo que nos llevó a eliminarla del estudio. Por tanto, no hemos podido contrastar la hipótesis H.13 en la que se recoge que «a medida que se incrementa la turbulencia del entorno, se fortalece la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas».

Como *variables ambientales* hemos utilizado la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva. Además, hemos incluido la estrategia empresarial como variable moderadora de carácter interno.

Respecto al análisis de regresión moderada desarrollado para el estudio de las variables ambientales (turbulencia tecnológica e intensidad competitiva), ninguno de los términos interacción resulta significativo. Esto nos lleva a rechazar todas las hipótesis en las que se proponía el efecto moderador de las variables ambientales. Es decir, rechazamos la hipótesis H.14 en la que proponíamos un efecto moderador negativo de la turbulencia tecnológica, y la hipótesis H.15, en la que adelantábamos un posible efecto moderador positivo de la intensidad competitiva.

Hemos encontrado estudios que han demostrado un efecto potenciador de las variables ambientales en la relación entre la orientación al mercado y distintas medidas de resultados, y otros que señalan que esta relación se ve debilitada. Las principales variables que muestran un efecto potenciador son la intensidad competitiva y la turbulencia del mercado. Las variables que han mostrado que provocan un debilitamiento en la relación son fundamentalmente la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica, el crecimiento del mercado o la situación general de la economía. Sin embargo, son muchos los casos en los que se ha comprobado que los efectos de las variables ambientales consideradas no son significativos, lo que coincide con los resultados de nuestro trabajo. Las variables ambientales que se han utilizado en estos estudios también han sido la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva. Estos resultados han llevado a concluir que la orientación al mercado contribuye al éxito empresarial independientemente de las condiciones del entorno. Recordemos que en «*Discusión y análisis de los resultados relacionados con los efectos de la orientación al mercado*» (p.281) hemos comprobado que la orientación al mercado tiene un efecto positivo en las medidas de resultados relacionadas con la situación de los empleados. Si a esto añadimos la ausencia de efectos moderadores de las variables ambientales, sólo podemos decir que la orientación al mercado contribuye a la mejora de la situación de los empleados (media a través del compromiso de los empleados y de su espíritu de equipo), independientemente de las condiciones del entorno, mientras que para el caso de los resultados empresariales, la orientación al mercado no provoca mejoras, lo que se mantiene cualquiera que sean las condiciones del entorno. Por lo tanto, concluimos que, cualquiera que sea la percepción que tengan los directivos sobre la situación del mercado, tanto respecto a los cambios tecnológicos como respecto a la situación de la competencia, los entrevistados deciden adoptar una cultura de orientación al mercado como el medio para alcanzar los objetivos planteados para conseguir una mejor situación de los empleados mediante el fomento de su compromiso y su espíritu de equipo.

En el análisis de regresión moderada realizado para estudiar el efecto de la estrategia empresarial como variable moderadora de carácter interno encontramos dos términos interacción que resultan significativos:

- En la medida de resultados empresariales, el término interacción que recoge el efecto conjunto de la orientación al mercado y de la estrategia defensiva, resulta significativo. Este efecto resulta relevante puesto que se produce una mejora del poder explicativo del modelo (el  $R^2_c$  se incrementa en un 5%). Este moderador fortalece la relación inicial entre los resultados empresariales y la orientación al mercado.
- Para el caso de la medida de resultados relacionados con el espíritu de equipo, resulta significativo el término interacción que recoge el efecto conjunto de la orientación al mercado y la estrategia analizadora. También es relevante porque introduce una mejora del poder explicativo del modelo (se produce una mejora de  $R^2_c$  del 11%). Este moderador fortalece la relación inicial entre los resultados relacionados con el espíritu de equipo y la orientación al mercado.

Esto nos permite contrastar de forma parcial la hipótesis H.16 en la que incorporábamos el posible efecto del tipo de estrategia desarrollada por la empresa en la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas.

Hemos visto que algunas investigaciones han considerado que los diferentes tipos de estrategias también moderan el grado de influencia de la orientación al mercado en las medidas de resultados. Recordemos que en «*Discusión y análisis de los resultados relacionados con los efectos de la orientación al mercado*» (p.281) hemos comprobado que la orientación al mercado no introduce ninguna mejora en los resultados empresariales, y que sí tiene un efecto positivo en las medidas de resultados relacionadas con la situación de los empleados. En este caso, con el análisis de la estrategia empresarial como variable moderadora de carácter interno hemos encontrado que la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales se refuerza para la estrategia defensiva, y que la relación entre la orientación al mercado y los resultados relacionados con el espíritu de equipo se refuerza para la estrategia analizadora.

Tabla 134.- Resumen de la contrastación de hipótesis

		HIPÓTESIS PLANTEADAS	EVIDENCIA EMPÍRICA
El concepto de orientación al mercado		H.1. La orientación al mercado es un concepto unidimensional con tres componentes: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación interfuncional.	Contrastada
Antecedentes internos clásicos	Factores individuales	H.2. El énfasis o el compromiso de la alta dirección con los valores y creencias relacionadas con la orientación al mercado influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.	Contrastada
		H.3. La aversión al riesgo de la alta dirección influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.	Apoyo empírico, aunque no significativo
	Factores grupales	H.4. El conflicto interfuncional influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.	Apoyo empírico, aunque no significativo
		H.5. La conexión interfuncional influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.	Apoyo empírico, aunque no significativo
	Factores organizativos	H.6. La centralización de la toma de decisiones influye de forma negativa en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.	No contrastada
		H.7. La utilización de sistemas de remuneración basados en el mercado influye de forma positiva en el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa.	Apoyo empírico, aunque no significativo
Antecedentes internos de gestión	Estrategia	H.8. El tipo de estrategia competitiva desarrollada por la empresa determina el grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa. La mayor influencia en la orientación al mercado será de la estrategia prospectiva seguida de la analizadora, de la defensiva y de la reactiva.	Contrastada parcialmente
Consecuencias	Resultados empresariales	H.9. El grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en los resultados empresariales.	Apoyo empírico, aunque no significativo
	Resultados relacionados con los empleados	H.10. El grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en el compromiso de los empleados con la empresa.	Contrastada
		H.11. El grado de orientación al mercado desarrollado en la empresa influye positivamente en el espíritu de equipo de los empleados de la empresa.	Contrastada
	Influencia en la estrategia de la empresa	H.12. El grado de orientación al mercado de las organizaciones condiciona el tipo de estrategia competitiva desarrollada por la empresa. La estrategia prospectiva será la implantada en empresas con mayor grado de orientación al mercado, y según disminuya el grado de orientación al mercado se adoptará la estrategia analizadora, defensiva, y reactiva.	Contrastada
Moderadores	Externos	H.13. A medida que se incrementa la turbulencia del entorno, se fortalece la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas.	No contrastada
		H.14. A medida que se incrementa la turbulencia tecnológica, se debilita la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas.	No contrastada
		H.15. A medida que se incrementa la intensidad competitiva, se fortalece la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas.	No contrastada
	Internos: la estrategia	H.16. La relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas se ve afectada por el tipo de estrategia desarrollada por la empresa. Esta relación se verá más reforzada si se adopta una estrategia prospectiva, seguida de la analizadora, la defensiva, la reactiva.	Contrastada parcialmente

En este capítulo hemos llevado a cabo el proceso de contrastación de las hipótesis propuestas. Recordemos que para la contrastación de las hipótesis relacionadas con los factores antecedentes de la orientación al mercado, así como para la contrastación de las hipótesis relacionadas con los efectos de la orientación al mercado, hemos utilizado los modelos de ecuaciones estructurales. Mientras que para la contrastación de los efectos moderadores en la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias hemos utilizado los modelos de regresión moderada.

En el capítulo siguiente resumimos las principales conclusiones y consideraciones finales.





**PARTE III.**  
**Conclusiones**



# CAPÍTULO 7.

## Conclusiones y consideraciones finales

En este último capítulo resumimos las principales conclusiones y recomendaciones derivadas tanto de la revisión teórica como del estudio empírico. Dedicamos un apartado para destacar las principales implicaciones para la gestión empresarial en la industria de productos alimenticios y bebidas.

También vamos a comentar las limitaciones y los problemas de esta investigación así como los objetivos para el futuro.

### 7.1. Conclusiones y recomendaciones derivadas de la revisión teórica

En este apartado recogemos las principales conclusiones extraídas de la revisión teórica. En primer lugar, respecto al *origen de la orientación al mercado*, destacamos los siguientes aspectos:

- Hemos comprobado que la importancia dada al marketing y a la orientación al mercado se ha ido incrementando a lo largo del tiempo. De forma que, en la actualidad, la orientación al mercado nos permite explicar por qué algunas empresas alcanzan determinados niveles de resultados.
- En las distintas definiciones sobre el concepto orientación al mercado podemos destacar aspectos similares: tienen un enfoque externo que sitúa al cliente en el centro; incluyen un componente de acción; y sugieren que la orientación al mercado significa algo más que la orientación al cliente. La principal diferencia está en el elemento en el que se centra cada definición.
- Las dos perspectivas mayoritarias son la comportamental y la cultural. Desde la perspectiva comportamental se considera que la orientación al mercado representa el conjunto de actividades a través de las cuales se pone en marcha del concepto de marketing. La perspectiva cultural identifica a la orientación al mercado con las normas y valores de la organización. Estas dos corrientes corresponden a los trabajos de Kohli y Jaworski, y Narver y Slater respectivamente. Hay autores que han propuesto la integración de ambas perspectivas debido tanto a sus similitudes como a su complementariedad.

Al analizar los distintos ámbitos de estudio en la investigación sobre orientación al mercado queremos destacar las siguientes consideraciones relacionadas con la *cuantificación* de esta variable:

- Se han desarrollado distintos instrumentos de medida de la orientación al mercado, aunque destacan los propuestos por Kohli y Jaworski (MARKOR) y Narver y Slater (MKTOR) que han sido los más utilizados a lo largo de la literatura. Ambos instrumentos de medida han sido objeto de crítica en lo que se refiere a la base teórica y al contenido de las escalas, y a sus propiedades estadísticas. Como conclusión general se sugiere que no existe una escala única que sirva para cualquier situación, sino que es necesaria la adaptación de las escalas existentes a las circunstancias particulares de cada caso.
- Se han producido intentos por relacionar los dos modelos teóricos básicos, así como por desarrollar nuevas perspectivas sobre la orientación al mercado. Como consecuencia de estos intentos también se han desarrollado escalas de medida con carácter integrador, y nuevos instrumentos de medida de la orientación al mercado. También se han presentado un conjunto de modelos que han sido precursores de los dos modelos teóricos básicos.

Uno de los argumentos que han guiado los trabajos sobre orientación al mercado se centra en el estudio de los *antecedentes de la orientación al mercado*; es decir, de los factores que favorecen o dificultan el logro de un determinado grado de orientación al mercado.

- En primer lugar, destacan un conjunto de *factores de carácter interno* entre los que se incluyen aspectos relacionados con la alta dirección, con la dinámica interdepartamental, y con los sistemas organizativos.
  - Respecto a la influencia de los *factores individuales* existe unanimidad respecto al efecto favorecedor del compromiso de la alta dirección y de la tolerancia al riesgo de los directivos a la hora de desarrollar la orientación al mercado.
  - Dentro de los *factores intergrupales*, la conexión interfuncional muestra un efecto positivo, mientras que el conflicto interfuncional resulta negativo.
  - Por último, en el caso de los *factores organizativos*, la centralización resulta un factor que dificulta el desarrollo de la orientación al mercado, mientras que los sistemas de remuneración basados en el mercado tendrán un efecto favorecedor.
- A este conjunto de antecedentes internos clásicos se unen otras variables relacionadas con la *gestión empresarial*. Se trata de trabajos en los que se ha analizado el efecto de la gestión de recursos humanos, del aprendizaje organizacional, de la innovación y de la estrategia empresarial<sup>81</sup>. En todos los casos se ha confirmado el efecto positivo en la orientación al mercado de la gestión de recursos humanos, del aprendizaje organizacional y de la innovación.
- *Otras variables de carácter interno* que han sido analizadas como condicionantes de la orientación al mercado son el tamaño de la organización, el sector de actividad, el ámbito de actuación o la edad de la organización, sin que las conclusiones sean determinantes.

---

<sup>81</sup> Haremos todos los comentarios sobre la estrategia empresarial de forma conjunta cuando abordemos el estudio del papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

- Para concluir con la revisión sobre los antecedentes de la orientación al mercado hay trabajos en los que se han analizado diversos *factores de naturaleza medioambiental o externos*, y en los que se ha confirmado el efecto positivo de la práctica totalidad de los antecedentes externos analizados, excepto en el caso de la intensidad competitiva y del dinamismo del mercado, cuyos efectos no han sido contrastados.

Otro aspecto presente en los estudios sobre orientación al mercado se refiere al análisis de las consecuencias que tiene para las organizaciones que lo desarrollan. Para abordar *las consecuencias de la orientación al mercado* se han revisado sus efectos en los resultados organizacionales, en los clientes en general y en las relaciones en el canal de distribución particular, y en un conjunto de aspectos de carácter interno (en los empleados de la organización, en su actitud hacia la innovación y en su orientación estratégica).

- En primer lugar, respecto a los efectos de la orientación al mercado en los *resultados organizacionales*, hemos comprobado que la mayoría de los estudios han contrastado la existencia de una relación positiva con distintos indicadores de los resultados empresariales. No obstante, también hay evidencia empírica de la ausencia de efectos. Muchos de los trabajos en los que se muestra la ausencia de efectos de la orientación al mercado utilizan como medida de los resultados empresariales los resultados operativos, sobre todo los relacionados con el incremento de las ventas, lo que puede sugerir que los resultados de la orientación al mercado se harán evidentes en el largo plazo, o que existirán otras variables que moderen esta relación.
- En segundo lugar, para valorar las consecuencias de la orientación al mercado, los estudios han considerado su *incidencia en el comportamiento de los clientes*. Entre las variables utilizadas destaca la satisfacción del cliente, su fidelidad o lealtad, la retención de clientes, el reconocimiento de marca, la notoriedad de mercado, la reputación, o la calidad del producto/servicio. En general, todos los estudios analizados confirman la influencia positiva de la orientación al mercado en estas medidas relacionadas con el comportamiento del cliente. Además hay trabajos en los que se han analizado los efectos de la orientación al mercado en las relaciones con el canal de distribución, como un cliente que debe ser considerado de forma especial. También en este caso se confirma, en general, la influencia positiva de la orientación al mercado en las variables propuestas para medir la actitud de los distribuidores, aunque encontramos algunas excepciones, ya sea por falta de confirmación, o por contrastar un efecto negativo de la orientación al mercado.
- Por último, los trabajos sobre las consecuencias de la orientación al mercado han incluido el análisis de su *incidencia en aspectos internos* entre los que destacan los efectos en los empleados de la empresa, en su actitud ante la innovación y en su orientación estratégica. Respecto al efecto de la orientación al mercado en los empleados, todas las variables analizadas han mostrado una incidencia favorable para la situación del empleado. Además, hay autores que proponen que la influencia de los empleados es tan importante que debe ser considerada como un antecedente para la implantación de la cultura de orientación al mercado. Finalmente, en los estudios en los que se analiza la vinculación entre la orientación al mercado y la innovación, encontramos como conclusión general que la orientación al mercado incide de forma directa en la capacidad para innovar. Pero también en muchos estudios se considera que la capacidad para innovar es una

variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, como recordaremos a continuación.

Un aspecto destacado en los estudios sobre orientación al mercado se refiere a la participación de un conjunto de variables intermedias a la hora de analizar la influencia de la orientación al mercado en distintas medidas de resultados. Dentro de estas variables intermedias se han incluido aspectos relacionados con los *clientes*, entre los que destacan la lealtad de los clientes, o su percepción sobre la calidad de los productos/servicios. Sin embargo, no hemos encontrado unanimidad respecto a su influencia como variables intermedias. Por el contrario, existe otro grupo de trabajos que analizan la participación de la *innovación* como variable intermedia, donde sí existe acuerdo sobre su efecto como variable intermedia. Por último, recordemos que existe otro grupo de trabajos que ha considerado la *estrategia* de la empresa como variable intermedia.

Para terminar con las conclusiones extraídas de la revisión de los trabajos sobre orientación al mercado, hay que mencionar que muchos estudios analizan un conjunto de variables que moderan la relación entre la orientación al mercado y distintas medidas de resultados. Para la revisión de estos trabajos hemos diferenciado entre *moderadores externos* y *moderadores internos*.

- En el caso de los moderadores externos, hemos encontrado estudios que han manifestado el efecto potenciador de la relación, los que señalan que la relación se ve debilitada por la presencia de estos factores moderadores, y los que concluyen que los efectos no son significativos. Entre las variables que muestran un *efecto potenciador* encontramos la intensidad competitiva y la turbulencia del mercado, y, en menor medida, la turbulencia tecnológica. También muchos estudios han concluido que la turbulencia del mercado provoca un *debilitamiento en la relación* entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Otras variables con este efecto son la turbulencia tecnológica, el crecimiento del mercado o la situación general de la economía. Finalmente hemos comprobado que son muy numerosos los estudios en los que *no se confirman los efectos moderadores* de las variables analizadas, lo ha llevado a concluir a algunos investigadores que la orientación al mercado contribuye al éxito empresarial independientemente de las condiciones del entorno. Si analizamos las tres variables moderadoras generalmente propuestas encontramos que: la turbulencia del mercado ha mostrado tanto una influencia positiva, como negativa, así como la falta de influencia; la turbulencia tecnológica sí manifiesta una tendencia clara hacia su falta de influencia en la relación; y la intensidad competitiva tiene un efecto potenciador, o una ausencia de efecto.
- Entre los *moderadores internos* se ha recogido el efecto de la estrategia empresarial, de la orientación al aprendizaje y de la actividad emprendedora. En general las conclusiones muestran el efecto potenciador de la orientación al aprendizaje y de la actividad emprendedora, aunque en algunos casos dependen de las medidas de resultados utilizadas.

Hemos revisado la *tipología estratégica de Miles y Snow*, de la que destacamos lo siguiente:

- Los tipos de estrategia definidos por MILES y SNOW (1978) se basan en la planificación de la empresa respecto al cambio del producto-mercado. Proponen cuatro tipos de estrategias: *defensivas*; *prospectivas*; *analizadoras*; y *reactivas*,

atendiendo a la intención o planificación del directivo, y sugieren los aspectos estructurales, de proceso y de gestión que deben estar presentes en cada tipo de estrategia.

- La tipología de MILES y SNOW (1978) resulta especialmente importante por su visión de la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno.
- Esta tipología utiliza tres premisas: las empresas con éxito desarrollan un proceso de adaptación a su entorno; existen cuatro orientaciones estratégicas identificables en cada industria; y cualquiera de las estrategias adecuadamente implementada puede llevar a buenos resultados.
- En general, los resultados apuntan a que las empresas que adoptan una estrategia prospectiva y analizadora manifiestan un grado superior de orientación al mercado, seguidas de las que adoptan estrategias defensivas y reactivas.

Por último, revisamos los trabajos en los que se ha analizado el distinto papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

- En la consideración de la *estrategia como antecedente* de la orientación al mercado hemos revisado estudios que han mostrado la existencia de variaciones en el grado de orientación al mercado según las diferentes estrategias empresariales implantadas. En estos trabajos se adopta la perspectiva de la implementación estratégica, según la cual la estrategia tiene influencia en las variables organizacionales. En los estudios revisados se ha utilizado la tipología estratégica de Miles y Snow y la de Porter.
- Otro de los aspectos a considerar se refiere a las *consecuencias de la orientación al mercado en la orientación estratégica de la empresa*. En este caso se asume que las variables organizacionales influyen en la formulación de la estrategia (perspectiva de la formulación estratégica), de forma que se confirma que la estrategia de las empresas está condicionada por su grado de orientación al mercado.
- La estrategia empresarial también ha sido considerada como *variable intermedia* en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. En este caso destacamos el trabajo de BIGNÉ *et al.* (2001) en el que se confirma que la influencia de la orientación al cliente en los resultados empresariales no se produce de forma directa, sino a través de los objetivos y las estrategias empresariales; mientras que para el caso de las dimensiones orientación a la competencia y coordinación interfuncional se producirá una influencia directa en algunas medidas de los resultados y también a través de la estrategia empresarial.
- Por último, hemos encontrado un conjunto de investigaciones que han considerado que los diferentes tipos de estrategias son *variables que moderan* el grado de influencia de la orientación al mercado en los resultados. En estos estudios se ha utilizado tanto la tipología estratégica de Miles y Snow, como la tipología de Porter.

## 7.2. Conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio empírico

En este apartado recogemos las principales conclusiones derivadas del estudio empírico, para lo que comenzamos haciendo las siguientes consideraciones respecto al *ámbito en el que hemos desarrollado el estudio*.

- Centramos el estudio en la industria de productos alimenticios y bebidas. Con la utilización de un único sector de actividad tratamos de evitar los efectos derivados de la inclusión de empresas de sectores diferentes en lo que se refiere a las estrategias competitivas desarrolladas y a los resultados empresariales.
- La industria de productos alimenticios y bebidas representa el 13,61% del PIB del sector industrial. Es el primer sector de la industria manufacturera española, con un 17% del total de la producción industrial, y ocupa el quinto puesto por ventas en Europa (FIAB, 2004a).
- Se trata de una industria con un elevado grado de atomización, similar al del total de la industria manufacturera, aunque un poco menos marcado que en el conjunto de la economía española. No obstante, encontramos una tendencia a la reducción del número de empresas, es decir, a la concentración, entendemos hacia empresas de mayor tamaño, y/o más competitivas.
- Podemos resumir la adecuación de la muestra utilizada<sup>82</sup> con los siguientes datos:
  - Aunque se observa una leve tendencia decreciente en el *número de empresas* del conjunto de la industria de productos alimenticios y bebidas, en el subsector de «frutas y hortalizas» se produjo un crecimiento importante en el año 2004. Además, este subsector es el que muestra una menor atomización en sus empresas.
  - Al evaluar la *distribución porcentual* de las empresas comprobamos que casi la mitad de las empresas de la industria de productos alimenticios y bebidas corresponde al subsector de «otros productos alimenticios» (47,78%). Además, este subsector es uno de los que alcanzó una mayor producción en el año 2004: 11.010 millones de euros, con un incremento de 2,45% respecto al año anterior.
  - En lo que se refiere a la *producción*, interesa destacar que en el año 2004, la producción del subsector de «otros productos alimenticios» representó el 16,92% de la producción total del sector, la producción del subsector de «lácteas» representó el 10,32% de la producción total del sector, y la producción del subsector de «frutas y hortalizas» representó el 7,71% de la producción total del sector. Por tanto, en nuestro estudio estaría representada el 34,95% del total de la producción del sector.

Los *instrumentos utilizados para cuantificar los conceptos teóricos* considerados en nuestro estudio son los relacionados con la orientación al mercado: la orientación al cliente; la orientación a la competencia; y la coordinación interfuncional, conceptos relacionados con el entorno, con la estrategia, con la estructura de la empresa, y con las consecuencias de la orientación al mercado.

---

<sup>82</sup> La muestra está formada por un total de 130 empresas distribuidas del siguiente modo: 89 empresas pertenecen al subsector (CNAE158) otros alimentos, 26 al subsector (CNAE155) lácteas, y 15 al subsector (CNAE153) frutas y hortalizas.



Antes de contrastar el modelo propuesto se analizó la bondad estadística de las distintas escalas de medida. Una vez concluido este proceso, se pasó a contrastar las hipótesis propuestas para lo que hemos utilizado los modelos de ecuaciones estructurales y el análisis de regresión moderada. En la Tabla 134 (p.294) recogemos un resumen de la contrastación de las hipótesis.

En primer lugar, hemos comprobado que la orientación al mercado es un concepto unidimensional con tres componentes: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación interfuncional. En este sentido, entendemos que la orientación al mercado debe ser considerada como una filosofía empresarial en la que se desarrollan actividades orientadas a la búsqueda de información sobre las necesidades de los clientes y sobre las actuaciones de los competidores, y se fomentan las relaciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales con el fin de alcanzar los objetivos derivados de la información de mercado obtenida.

### **7.2.1. Principales conclusiones relacionadas con los antecedentes de la orientación al mercado**

Consideramos antecedentes de la orientación al mercado a los factores que favorecen o dificultan el logro de un determinado grado de orientación al mercado. En este sentido, los resultados más destacados han sido los siguientes:

1. Los *antecedentes internos clásicos* se agrupan en aspectos individuales, intergrupales y organizacionales, y en cada uno de estos grupos de antecedentes destacan distintas dimensiones.
  - 1.1. En el caso de los *factores individuales* hemos comprobado que para el desarrollo de la cultura de orientación al mercado es necesaria la implicación del equipo directivo mediante su apoyo y compromiso con las acciones encaminadas al conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes, su implicación en las actividades relacionadas con la vigilancia y estudio de la competencia, y su compromiso con el fomento de la coordinación de las actividades necesarias para lograr estos objetivos. También pretendíamos comprobar que el equipo directivo debe desarrollar una mayor tolerancia al riesgo para abordar estas actividades asociadas a la cultura de orientación al mercado; sin embargo, y aunque los resultados han mostrado que existe una influencia negativa de la aversión al riesgo en el desarrollo de la orientación al mercado, esta influencia no es significativa.
  - 1.2. Para el grupo de los *factores intergrupales* hemos estudiado la influencia del conflicto interfuncional y de la conexión interfuncional. No ha sido posible comprobar los efectos de ninguno de estos factores. En el caso del conflicto organizacional nuestro objetivo era comprobar que la confrontación entre los departamentos dificultará la necesaria coordinación interfuncional imprescindible para el desarrollo de la orientación al mercado adoptada por la empresa. Sin embargo, aunque los resultados han mostrado su efecto negativo en la orientación al mercado, este efecto no resulta significativo a unos niveles de significación aceptables (sólo resulta significativo en un nivel de significación de 0,19, y únicamente en el modelo A). Tampoco ha resultado significativa la influencia de la conexión interfuncional, aunque haya aparecido en el sentido positivo propuesto.

1.3. Finalmente, en el grupo de los *factores organizativos* queremos llamar la atención sobre la falta de influencia en la orientación al mercado de la centralización de la toma de decisiones. En general, los estudios revisados han confirmado que la centralización de la toma de decisiones dificulta el desarrollo de la orientación al mercado en la empresa. Como veremos, podemos explicar estos resultados revisando las características de la industria analizada.

Respecto a la influencia en la orientación al mercado de la utilización de sistemas de remuneración basados en el mercado, los resultados muestran un efecto positivo, pero esta influencia sólo resulta significativa a un nivel de significación de 0,13 en el modelo A, y de 0,19 en el modelo B.

Aunque estos niveles de significación no son adecuados, sin embargo sí queremos llamar la atención sobre la opinión mayoritaria de los directivos encuestados respecto al hecho de que para conseguir que los miembros de la empresa se comprometan con las actividades asociadas a la cultura de orientación al mercado, es necesario utilizar incentivos vinculados a la búsqueda y a la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de los clientes, al conocimiento de las acciones de la competencia, y al desarrollo de todas estas acciones de forma coordinada. Lo que se corresponde con muchos de los trabajos revisados en los que se ha propuesto que los sistemas de medida del rendimiento de los empleados influyen en su comportamiento.

En resumen, para este grupo de factores organizativos, podemos afirmar que el compromiso con la orientación al mercado es responsabilidad del equipo directivo, y que éstos deben involucrar al resto de la organización ofreciéndoles determinados incentivos económicos basados en el logro de los objetivos de mercado, ya que permitiendo o fomentando la participación de los miembros de la organización en el proceso de diseño de estas actividades puede no ser suficiente.

2. En el caso de los *antecedentes internos de gestión* hemos analizado la influencia de la estrategia empresarial adoptada por la empresa. Utilizamos la tipología de MILES y SNOW (1978) en la que se diferencian cuatro tipos de estrategias: defensivas; prospectivas; analizadoras; y reactivas. Antes de comentar las principales conclusiones recordemos que en la evaluación del modelo estructural comprobamos que existía una correlación muy elevada entre la estrategia analizadora y la reactiva; es decir, que explicaban información redundante y que no representaban constructos diferentes, por lo que eliminamos la estrategia reactiva y volvimos a especificar el modelo considerando sólo las tres estrategias restantes. La estrategia defensiva y la estrategia prospectiva tienen un efecto positivo y significativo en el grado de orientación al mercado de la empresa; mientras que la relación entre la estrategia analizadora y el grado de orientación al mercado no resulta significativa.

La eliminación del modelo de la estrategia reactiva puede justificarse por ser una estrategia que no sigue ningún modelo de desarrollo de sus productos-mercado y que muestra una mayor lentitud en la respuesta a los cambios. Por tanto, los directivos que no diseñan una estrategia concreta no están atentos o preocupados por lo que ocurre en el mercado; es decir, por su grado de orientación al mercado, lo que puede explicar el que no permanezca en el modelo.

Por otro lado, la falta de influencia de la estrategia analizadora (que se caracteriza por la existencia de un negocio central sólido que busca expandirse a otros productos-mercado relacionados con ese negocio central) puede explicarse por la su escasa diferencia con la estrategia prospectiva y con la estrategia defensiva, lo que ha podido llevar a confusión a la hora de responder al cuestionario. De hecho, algunos autores han unido la estrategia defensiva y la analizadora en un único grupo.

Hemos confirmado que la estrategia prospectiva y la defensiva son las que influyen en el desarrollo de la cultura de orientación al mercado, y de las actividades asociadas a esta orientación.

2.1. La adopción de la *estrategia prospectiva*, que se caracteriza por un intenso análisis del entorno y por la búsqueda del crecimiento mediante el desarrollo de productos y mercados, hace necesario mantener una mayor atención del mercado para el objetivo de conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes y las acciones desarrollada por la competencia. Además se deberán diseñar y desarrollar las actividades empresariales de forma coordinada para lograr los objetivos derivados de este proceso de crecimiento empresarial.

2.2. Por otro lado, la *estrategia defensiva* busca la eficiencia y la mejora de los procesos desde un punto de vista interno, y el centra su crecimiento en la penetración en el mercado dentro del segmento en el que ya se desarrolla la actividad. Por lo tanto, van a reducir su análisis del entorno de mercado, y centrarán sus esfuerzos en el diseño de los procesos internos para alcanzar la mayor eficiencia en el desarrollo las actividades empresariales. No obstante, con esta estrategia también se busca el desarrollo de productos cercanos a los que ya comercializa, por lo que deberá complementar esta perspectiva interna, orientada a la búsqueda de la mejora de la coordinación interfuncional y de la eficiencia, con el estudio de las condiciones del mercado en lo que se refiere tanto a clientes como a competidores.

Por lo tanto, desde esta perspectiva de la implementación estratégica, la estrategia es la que condiciona el resto de variables organizacionales, lo que se relaciona con la premisa clásica en el estudio de la relación entre estrategia y estructura: la estrategia precede a la estructura, y es la estructura la que debe adaptarse a la estrategia (CHANDLER, 1962).

Para entender los resultados referidos al primer grupo de antecedentes de la orientación al mercado: los antecedentes internos clásicos, queremos llamar la atención sobre las características de la industria de productos alimenticios y bebidas, en la que hemos desarrollado el estudio. Se trata de una industria que muestra una tendencia hacia la concentración empresarial con el objetivo de abordar el problema de la baja competitividad derivada de su elevado grado de atomización. Este proceso de concentración empresarial puede requerir un importante conocimiento del mercado (tanto de clientes como de competidores), así como de una gran necesidad de coordinación de las funciones, no sólo a nivel interno, sino también entre las empresas que pudieran fusionarse para conseguir esta concentración. Esto nos lleva a afirmar que cuando los directivos apoyan y fomentan el desarrollo de la orientación al mercado en esta industria, también están mostrando tanto su disposición, como su preparación, para este proceso de concentración empresarial. En este sentido, podemos recomendar a los directivos el apoyo y el compromiso con el desarrollo de la

orientación al mercado, ya que esto les permitirá afrontar con mayores garantías de éxito este proceso de concentración empresarial.

Respecto a los factores organizativos también incluidos entre los antecedentes internos clásicos, queremos destacar la falta de influencia en la orientación al mercado de la centralización. Podemos explicar esta contradicción analizando la estructura de la industria en la que hemos desarrollado el estudio. En la Tabla 43 (p.188) vemos el elevado grado de atomización que presenta la industria de productos alimenticios y bebidas, como muestra el hecho de que el 81,44% de las empresas de esta industria tengan menos de 10 asalariados. Por lo tanto, como consecuencia del reducido tamaño de las empresas estudiadas, creemos que los directivos que han participado en nuestro estudio entienden que la adopción de la orientación al mercado es un proceso que ellos deben impulsar, mostrando su compromiso, y asumiendo los riesgos inherentes a estas actividades de búsqueda de información y de atención a las necesidades de los clientes y de los competidores. Y además pensarán que son ellos los que deben conseguir que las distintas áreas funcionales desarrollen estas actividades de forma coordinada (tanto dentro de la organización como entre empresas, si pensamos en el proceso de concentración que caracteriza a la industria analizada, y al que hemos hecho referencia con anterioridad). Sin embargo, los encuestados no creen que la falta de participación en la toma de decisiones de los miembros de la organización tenga ninguna influencia en el desarrollo de las actividades asociadas a la orientación al mercado, sino que piensan que el equipo directivo debe asumir esta responsabilidad, tanto en la búsqueda de la información de mercado, como en el diseño de las respuestas adecuadas, e incluso en la puesta en marcha de estas acciones.

Por último, también hemos considerado relevante explicar la influencia en la orientación al mercado de la utilización de sistemas de remuneración basados en el mercado. Tenemos que volver a hacer referencia al elevado grado de atomización que presenta la industria de productos alimenticios y bebidas en la que hemos desarrollado el estudio, y cómo esto puede ayudar a explicar la importancia de la utilización de sistemas de remuneración basados en el mercado para el desarrollo de la orientación al mercado en esta industria. Como comentábamos al explicar la falta de influencia de la centralización de la toma de decisiones, el reducido tamaño de la mayoría de las empresas estudiadas hace que las decisiones asociadas al desarrollo de la orientación al mercado se centre en el equipo directivo, lo que les lleva a pensar que son quienes deben asumir la responsabilidad en la búsqueda de la información de mercado, en el diseño de las respuestas adecuadas, e incluso en la puesta en marcha de estas acciones. Sin embargo, sí asumen que, en esta última fase de puesta en marcha de estas acciones, se puede conseguir la participación de los miembros de la organización utilizando estos sistemas de remuneración basados en el mercado.

En segundo lugar, para el análisis de los resultados del segundo grupo de antecedentes de la orientación al mercado: antecedentes internos de gestión (la estrategia empresarial), destacamos que el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación ha manifestado la existencia de un nivel tecnológico muy desigual entre las empresas que pertenecen a la industria de productos alimenticios y bebidas en la que hemos desarrollado el estudio. Como consecuencia, entendemos que conviven distintas visiones del entorno.

- Por un lado, habrá empresas con una actitud proactiva, que buscarán nuevas oportunidades de mercado apoyadas en nuevos desarrollos tecnológicos. Esta

primera visión llevará a considerar la posibilidad de que exista cierto dinamismo en el entorno, y que haya posibilidades de cambio, aunque estos se produzcan de forma lenta. Esto hará que algunos directivos busquen el crecimiento mediante nuevas oportunidades de producto-mercado (rasgos de la estrategia prospectiva).

- Junto a esta visión, existirá otra perspectiva más defensiva centrada en la imitación y en la mejora de los productos existentes, y en la que se producirán menores inversiones en tecnología debido posiblemente a dificultades financieras derivadas de un menor tamaño. Consideran que se trata de una industria tradicional en la que la introducción de productos innovadores puede resultar complicado dadas las medidas de seguridad alimenticia, la dificultad para abordar el desarrollo tecnológico, o la lentitud con la que se producen los cambios en los hábitos alimenticios. Por tanto, percibirán el entorno como relativamente estable, por lo que las empresas buscarán mantener su posición actual y desarrollar eficientemente lo que mejor saben hacer (lo que resultan ser los rasgos típicos de la estrategia defensiva).

Como hemos visto, estos dos tipos de estrategias muestran una influencia positiva y significativa en la orientación al mercado. Los directivos encuestados opinan que esta elección estratégica favorece o incrementa su grado su orientación al mercado, o es un indicador de lo atentos que están del mercado; es decir, de que conocen las necesidades actuales y futuras de los clientes para intentar satisfacerlas, de que vigilan a la competencia, y de que coordinan sus actividades para lograr sus objetivos.

### ***7.2.2. Principales conclusiones relacionadas con los efectos de la orientación al mercado***

En relación a los efectos de la orientación al mercado hemos analizado su influencia en un conjunto de indicadores de los resultados empresariales, su efecto en la situación de los empleados a través del desarrollo de su compromiso y de su espíritu de equipo, y su influencia en la estrategia empresarial desarrollada por la empresa. Los resultados fundamentales son los siguientes:

1. No hemos podido confirmar el efecto positivo de la orientación al mercado en una medida global de resultados empresariales en la que se han incluido indicadores relacionados con los resultados operativos y relacionados con los resultados generales. Aunque la mayoría de los trabajos revisados muestra la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y las medidas de los resultados empresariales propuestas; sin embargo, también hay algunos trabajos que han mostrado la falta de influencia, sobre todo cuando se utiliza como medida de los resultados empresariales los resultados operativos relacionados con el incremento de las ventas, lo que también ocurre en nuestro caso. Además, la evaluación de estos indicadores de resultados sólo se ha hecho de forma subjetiva, lo que nos lleva a preguntarnos si utilizando otros indicadores, y sobre todo, una evaluación objetiva, las conclusiones hubieran cambiado. También justificaremos estos resultados cuando hagamos referencia a la situación del sector de actividad en el que hemos realizado el estudio.
2. Sí hemos comprobado la influencia positiva de la orientación al mercado tanto en el compromiso del empleado con la organización, como en el espíritu de equipo mostrado por el empleado.

- Finalizamos el estudio de los efectos de la orientación al mercado analizando su influencia en la estrategia empresarial desarrollada por la empresa. Como ya hemos señalado, hemos utilizado la tipología de MILES y SNOW (1978) en la que se diferencian cuatro tipos de estrategias: defensivas; prospectivas; analizadoras; y reactivas<sup>83</sup>. En resumen, hemos comprobado que la cultura de orientación al mercado tiene una influencia positiva en el desarrollo de los tres tipos de estrategias incluidas en el modelo: prospectiva, analizadora y defensiva. Concluimos que para implantar cualquier tipo de estrategia resulta fundamental mantener un grado importante de preocupación por el mercado, lo que implica conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, vigilar a la competencia, y coordinar las actividades para lograr los objetivos propios de cada orientación estratégica.

Por último, recordemos que según la premisa clásica en el estudio de la relación entre estrategia y estructura, la estrategia precede a la estructura, es decir, que la estrategia debe considerarse un antecedente de la orientación al mercado (modelo A), y no una consecuencia (modelo B). En nuestro caso también hemos comprobado que el efecto de la estrategia sobre las variables organizacionales es mayor que al contrario; es decir, que predomina la perspectiva de la implementación estratégica (donde la estrategia tiene influencia en las variables organizacionales), sobre la perspectiva de la formulación estratégica (en la que las variables organizacionales son las que influyen en la formulación de la estrategia).

De nuevo vamos a analizar estos resultados atendiendo a las características de la industria de productos alimenticios y bebidas, en la que hemos desarrollado el estudio.

En primer lugar, podemos explicar la falta de influencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales si tenemos en cuenta los problemas de estancamiento que vienen caracterizando a esta industria. La Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) ha señalado que hay dos causas que provocan este estancamiento: la madurez del mercado interno y los problemas estructurales del sector.

Para hacer frente a la saturación del mercado se ha aconsejado incrementar el ritmo de las exportaciones para conseguir un crecimiento real de las ventas. En este sentido, creemos que un mayor desarrollo de la orientación al mercado les permitiría un mejor conocimiento del mercado (tanto de clientes como de competidores), lo que les llevaría a incrementar estos indicadores de resultados.

Por otra parte, la atomización se ha destacado como el principal problema estructural de la industria de productos alimenticios y bebidas. Como comentábamos en el apartado correspondiente al estudio de los antecedentes de la orientación al mercado, para hacer frente a la baja competitividad derivada de este elevado grado de atomización, se aconseja alcanzar una mayor dimensión mediante la concentración empresarial. En este proceso de concentración empresarial es necesario un importante conocimiento del mercado, y una gran coordinación de las funciones, tanto a nivel interno, como entre las empresas que pudieran fusionarse en este proceso de concentración. De esta forma, podemos afirmar que con la orientación al mercado se podrá hacer frente a este proceso de concentración empresarial que permitirá mejorar los resultados empresariales.

---

<sup>83</sup> De nuevo llamamos la atención sobre la eliminación de la estrategia reactiva en el proceso de evaluación de la escala de medida de la estrategia empresarial.

En segundo lugar, para entender el efecto positivo de la orientación al mercado en el compromiso del empleado con la organización, y en el espíritu de equipo mostrado por el empleado, tenemos que volver a destacar su elevado grado de atomización de la industria analizada, como muestra el hecho de que el 81,44% de las empresas de esta industria tengan menos de 10 asalariados (como recogemos en la Tabla 43, p.188). En este sentido, recordemos que, al explicar la importancia de utilizar sistemas de remuneración basados en el mercado para el desarrollo de la orientación al mercado, hemos comprobado que el reducido tamaño de las empresas ha provocado que los directivos piensen que deben asumir en exclusividad la responsabilidad en la búsqueda de la información de mercado, en el diseño de las respuestas adecuadas, e incluso en la puesta en marcha de estas acciones. Sin embargo, también pudimos comprobar que, en esta última fase de puesta en marcha de estas acciones, deben conseguir la participación de los miembros de la organización utilizando sistemas de remuneración basados en el mercado. A estas consideraciones debemos unir que la participación en este proceso de implantación de la orientación al mercado provoca una mejora en la situación de los empleados. Por lo tanto, comprobamos que los empleados adquieren gran importancia en la implantación de la orientación al mercado, y que esa orientación también va a mejorar su situación en la empresa, tanto desde el punto de vista financiero (por la remuneración que obtengan), como por la mejora de su compromiso con la empresa y de su espíritu de equipo.

Finalmente, para el análisis de los efectos de la orientación al mercado en la estrategia empresarial desarrollada por la empresa, entendemos que la elección de un determinado tipo de estrategia estará condicionada por la evaluación que haga el directivo de la información que recoge del mercado. En este sentido, volvemos a destacar las características de esta industria, en lo que se refiere a la existencia de un nivel tecnológico desigual, una importante madurez del mercado y un elevado grado de atomización entre las empresas. En este sentido, creemos que si el directivo percibe que el mercado tiene un elevado grado de madurez y de estabilidad, puede optar por centrarse exclusivamente en los productos-mercado que ya desarrollan intentando mantener su posición, lo que resultan ser los rasgos típicos de la estrategia defensiva. Por el contrario, si percibe que existen ciertas oportunidades de mercado, y en la medida en la que su nivel tecnológico y sus posibilidades financieras derivadas de su tamaño se lo permitan, intentará desarrollar su oferta actual y aprovechar algunas oportunidades (lo que se corresponde con la estrategia analizadora), o buscará nuevas oportunidades de producto-mercado de forma continua (rasgos de la estrategia prospectiva).

Volvemos a recordar que los modelos en los que hemos incluido la estrategia adoptando distintos puntos de vista son modelos alternativos. En primer lugar, se ha considerado que la estrategia será un antecedente de la orientación al mercado, y en un segundo modelo se ha considerado que la estrategia es una consecuencia de esta orientación al mercado. En un tercer modelo hemos incluido la estrategia empresarial como variable moderadora de carácter interno (vemos las conclusiones en el siguiente apartado).

### 7.2.3. Principales conclusiones relacionadas con las influencias moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados

En último lugar, vamos a resumir los resultados relacionados con el efecto de las variables que actúan como moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados propuestas. Entendemos por variables moderadoras aquellas que pueden influir en la relación entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados propuestas, fortaleciendo o debilitando esta relación. Como variables moderadoras ambientales o externas hemos utilizado la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva. Además, como variable moderadora de carácter interno hemos incluido la estrategia empresarial.

En primer lugar, no hemos podido confirmar la existencia de influencia moderadora de ninguno de los factores relacionados con las variables ambientales. En el modelo general pudimos comprobar que la orientación al mercado sólo tiene un efecto positivo en las medidas de resultados relacionadas con la situación de los empleados, mientras que la orientación al mercado no provoca mejoras en los resultados empresariales (ver en *«Discusión y análisis de los resultados relacionados con los efectos de la orientación al mercado»*, p.281). Si a esto añadimos la ausencia de efectos moderadores de las variables ambientales, sólo podemos decir que la orientación al mercado contribuye a la mejora de la situación de los empleados (media a través del compromiso de los empleados y de su espíritu de equipo), independientemente de las condiciones del entorno, y que para el caso de los resultados empresariales, la orientación al mercado no provoca mejoras, cualquiera que sean las condiciones del entorno.

Para explicar estos resultados recordemos que la industria de productos alimenticios y bebidas se caracteriza por la existencia de un nivel tecnológico desigual y un elevado grado de atomización entre las empresas. Por lo tanto, entendemos que se trata de una industria en la que conviven unas pocas grandes empresas que llevan a cabo una importante actividad investigadora, junto a gran cantidad de pequeñas empresas que tienen problemas para hacer frente al desarrollo tecnológico. Además, la intensidad competitiva en esta industria es importante ya que está compuesto por un número muy importante de empresas que se enfrentan a un mercado muy saturado. Sin embargo, en todos los casos, los directivos deciden que para mejorar la situación de los empleados, y enfrentarse a un proceso de concentración que les permita alcanzar una mayor dimensión y mejorar su competitividad, necesitan un importante conocimiento del mercado (tanto respecto a clientes como respecto a los competidores) y el desarrollo de las actividades de forma coordinada, tanto internamente, como entre las empresas que pudieran estar involucradas en ese proceso de concentración o de colaboración empresarial.

En segundo lugar, respecto a la influencia moderadora de la estrategia empresarial hemos encontrado que la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales se refuerza cuando se adopta una estrategia defensiva, y que la relación entre la orientación al mercado y los resultados relacionados con el espíritu de equipo se refuerza al adoptar una estrategia analizadora.

Para el análisis de estos resultados nos volvemos a centrar en las características de la industria analizada, referidas a la existencia de un nivel tecnológico desigual, a una importante madurez del mercado y a un elevado grado de atomización entre las empresas. En este sentido, si el directivo percibe que el mercado tiene un elevado grado de madurez y de estabilidad, puede optar por centrarse exclusivamente en los



productos-mercado que ya desarrollan intentando mantener su posición (rasgos típicos de la estrategia defensiva). En este caso, los entrevistados manifiestan que la influencia de la orientación al mercado en los objetivos planteados en términos de resultados operativos y financieros, se ve reforzada cuando se adopta esta estrategia defensiva. Por otro lado, si los directivos perciben que existen ciertas oportunidades de mercado, y si su nivel tecnológico y sus posibilidades financieras derivadas de su tamaño se lo permiten, intentará desarrollar su oferta actual y aprovechar algunas oportunidades (lo que se corresponde con la estrategia analizadora). En este caso, los entrevistados encuentran que la relación entre la cultura de orientación al mercado y la mejora de la situación de los empleados mediante el fomento de su espíritu de equipo, se refuerza al adoptar esta estrategia analizadora.

### 7.3. Implicaciones para la gestión empresarial

Una vez revisadas las principales conclusiones derivadas del estudio empírico, vamos a comentar algunas implicaciones y recomendaciones que pueden ser de utilidad para los directivos del sector de actividad en el que hemos desarrollado el estudio: la industria de productos alimenticios y bebidas.

- Uno de los rasgos más destacados de esta industria es su elevado grado de atomización, aunque existe una tendencia hacia la concentración empresarial. Los directivos deben estar preparados, y dispuestos, para abordar este proceso de concentración adoptando la filosofía y las actividades integradas en el concepto de orientación al mercado. Por lo tanto, el compromiso del equipo directivo con el desarrollo de la orientación al mercado, va a ayudar a desarrollar este proceso de concentración empresarial, lo que va a permitir conseguir una mejora de los resultados empresariales.
- La concentración empresarial lleva implícita un importante grado de incertidumbre, como en cualquier actividad relacionada con el cambio. Los directivos que muestren una menor aversión al riesgo fomentarán el desarrollo de un mayor grado de orientación al mercado, lo que les permitirá reducir esta incertidumbre y afrontar este proceso de concentración empresarial con mayores garantías de éxito.
- Queremos destacar la importancia de la coordinación de las distintas áreas funcionales en este proceso de concentración empresarial, tanto a nivel interno, como entre las empresas que pudieran intervenir en el proceso. Las empresas con un importante grado de conflicto interfuncional van a tener problemas para alcanzar un adecuado grado de orientación al mercado, lo que les dificultará esta concentración empresarial. En este sentido, podemos recomendar a los directivos la búsqueda de un adecuado grado de acuerdo entre las áreas funcionales.
- Hemos comprobado que el reducido tamaño de la mayoría de las empresas estudiadas hace que las decisiones asociadas al desarrollo de la orientación al mercado se centre en el equipo directivo. Sin embargo, para poner en marcha estas acciones van a necesitar la participación de los miembros de la organización, para lo que se recomienda la utilización de sistemas de remuneración basados en el mercado. La participación de los empleados en la implantación de la orientación al mercado permite mejorar su situación en la empresa, lo que deriva tanto de la remuneración que pudieran obtener, como del desarrollo de su compromiso con la

empresa y de su espíritu de equipo. Además, hemos comprobado que la orientación al mercado provoca una mejora en la situación de los empleados, independientemente de la percepción que tengan los directivos sobre la situación del mercado, en lo que se refiere a los cambios tecnológicos o a la situación de la competencia.

- Otro rasgo importante en la industria analizada es la existencia de un nivel tecnológico muy desigual entre las empresas. Por lo tanto, van a convivir empresas que buscarán nuevas oportunidades de mercado de forma continua, adoptando una actitud proactiva; con otras empresas que se centrarán en la imitación y en la mejora de los productos existentes, con una actitud más defensiva. Los directivos adoptan la estrategia que consideran más adecuada según su visión del entorno; sin embargo, hemos encontrado que en ambas orientaciones estratégicas, lo principal es que asuman que la elección estratégica realizada va a influir en su grado de atención al mercado; es decir, en el análisis de las necesidades actuales y futuras de los clientes para intentar satisfacerlas, en la vigilancia a la competencia, y en la coordinación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
- Otro problema de la industria de productos alimenticios y bebidas es su alto grado de estancamiento derivado de la madurez del mercado interno y de sus problemas estructurales. Los directivos pueden afrontar la saturación dirigiéndose a nuevos mercados, de forma que se recomienda el incremento de su ritmo de exportaciones para conseguir un crecimiento real de las ventas. En este sentido, creemos que con el desarrollo de la orientación al mercado van a alcanzar un mejor conocimiento de estos nuevos mercados, y van a mejorar sus indicadores de resultados. Por otra parte, la atomización aparece como el principal problema estructural de la industria, al que es posible hacer frente mediante la concentración empresarial. Como hemos señalado anteriormente, para abordar este proceso, es necesario un importante conocimiento del mercado y una gran coordinación de las funciones, tanto a nivel interno como entre las empresas que participen en la fusión. De esta forma, volvemos a destacar que la orientación al mercado va a permitir a los directivos afrontar con mayores garantías de éxito este proceso de concentración empresarial y mejorar sus indicadores de resultados.
- Vemos que la intensidad competitiva en esta industria es muy importante, puesto que se trata de un sector compuesto por un número muy importante de empresas que se enfrentan a un mercado muy saturado. Sin embargo, los directivos que deciden mejorar la situación de los empleados, y enfrentarse a un proceso de concentración que les permita alcanzar una mayor dimensión y mejorar su competitividad, necesitan desarrollar un importante grado de orientación al mercado, independientemente de cuales sean las condiciones de mercado, tanto respecto a los aspectos tecnológicos, como a la situación de la competencia.
- Para conseguir una mejora relacionada con los resultados operativos y financieros, los directivos del sector manifiestan que la influencia de la orientación al mercado en estos objetivos se ve reforzada cuando se adopta una estrategia defensiva ya que perciben que el mercado tiene un elevado grado de madurez y de estabilidad, y optan por mantener su posición centrándose exclusivamente en los productos-mercado que ya conocen. Por otra parte, la influencia de la orientación al mercado en la situación de los empleados (en concreto, mediante el fomento de su espíritu de equipo), se ve reforzada cuando el equipo directivo adopta una estrategia

analizadora, en la medida en la que percibe que existen ciertas oportunidades de mercado, y que su nivel tecnológico y sus posibilidades financieras le permiten intentar desarrollar su oferta actual y aprovechar algunas oportunidades.

- En general, y aunque las implicaciones comentadas deben entenderse en el ámbito de la investigación realizada, es posible afirmar que las empresas que busquen un mayor grado de orientación al mercado con el que mejorar la situación de los empleados y los resultados operativos y financieros, deben desarrollar un importante grado de compromiso con esta filosofía, y con las actividades asociadas a ella. Además, con este mismo objetivo, es recomendable que los directivos incrementen su tolerancia al riesgo, que fomenten la relación entre las distintas áreas funcionales, y que promuevan la participación de los empleados en las actividades asociadas a la orientación al mercado, incorporando medidas de reconocimiento y de remuneración basadas en el logro de objetivos relacionados con el mercado. Finalmente, podemos destacar que las empresas que pretendan desarrollar la orientación al mercado como filosofía empresarial y las actividades asociadas a ella, pueden desarrollar una estrategia empresarial centrada en la búsqueda continua de nuevas oportunidades de mercado, con una actitud proactiva; o pueden centrarse en la mejora de los productos existentes, con una estrategia más defensiva.

#### 7.4. Limitaciones de la investigación y objetivos futuros

A continuación recogemos las limitaciones más destacadas de esta investigación. Al mismo tiempo vamos a recoger algunos objetivos futuros relacionados con este proyecto inicial.

- Una limitación importante en este trabajo se refiere al hecho de no haber podido desarrollar un análisis multigrupo para el análisis de las variables moderadoras. La estructura del modelo global resulta demasiado compleja, tanto por el número de conceptos teóricos que considera, como por la cantidad de parámetros a estimar. Además, la estimación se ve dificultada por lo reducido del tamaño de la muestra y por la falta de normalidad de los datos. Para el análisis multigrupo tendríamos que dividir la muestra en el número de grupos correspondiente, lo que dificulta aún más la estimación del modelo global. En este sentido, como objetivo futuro, sería adecuado incrementar el tamaño de la muestra para llevar a cabo análisis multigrupo (para cada tipo de estrategia) que nos permitiera identificar las posibles diferencias en cada tipo de estrategia, respecto a los factores antecedentes, o a las consecuencias, de la orientación al mercado.
- Además de lo reducido del tamaño de la muestra, otra limitación de este estudio relacionado con la metodología utilizada, tiene su origen en la utilización de la técnica del informante clave. El cuestionario se diseñó para que lo contestara un único informante, un directivo general con un conocimiento global de la estrategia de la empresa. Esta técnica ha sido utilizada mayoritariamente en los estudios sobre orientación al mercado, y se considera que permite obtener información fiable. Sin embargo, no está exenta de críticas ya que se entiende que hay diferentes percepciones entre distintos niveles directivos (JAWORSKI y KOHLI, 1993), y entre los directivos de marketing y los de otras áreas funcionales (KOHLI *et al.*, 1993). Por lo tanto, para el futuro, además de ampliar el tamaño de la muestra, un

objetivo bastante ambicioso nos llevaría a incorporar a directivos de distintos niveles y de diferentes áreas funcionales.

- Aunque hemos señalado que la estructura del modelo planteado ha resultado demasiado compleja, sin embargo, somos conscientes de que hay variables que no han sido incluidas, y relaciones que no han sido consideradas.

Es el caso de las variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias; o de algunas variables que pueden actuar como antecedentes de la orientación al mercado relacionados con los factores individuales (como la educación, o la actitud hacia el cambio o a la innovación de los directivos), o como antecedentes relacionados con la estructura de la organización (como el grado de formalización, o de especialización).

También destacamos la importancia de incorporar otras medidas de las consecuencias de la orientación al mercado como las relacionadas con las actitudes de los clientes.

Igualmente, entendemos que un objetivo importante para el futuro de esta investigación se centra en estudiar las diferentes relaciones propuestas diferenciando entre las tres dimensiones de la orientación al mercado: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación interfuncional.

Además de las variables no consideradas, hay otras que han tenido que eliminarse, ya sea por la falta de fiabilidad de la escala de medida, o como consecuencia del proceso de evaluación e interpretación de los diferentes modelos.

En resumen, pretendemos completar este estudio con la incorporación de nuevas variables y relaciones, así como con la mejora (o la sustitución) de las escalas de medidas que ya hemos contemplado en el modelo inicial.

- La contrastación del modelo se ha realizado en la industria de productos alimenticios y bebidas. Al utilizar un único sector de actividad hemos podido evitar el efecto del factor industria respecto a las estrategias competitivas desarrolladas o a los indicadores utilizados para medir los resultados empresariales; sin embargo, las conclusiones alcanzadas no pueden extrapolarse a otros ámbitos sectoriales. Con el estudio en este sector industrial podemos estar contribuyendo a corroborar los resultados empíricos anteriores, y a la creación del conocimiento científico a través de la replicabilidad.

En este sentido, destacamos que resulta de especial importancia contrastar los modelos en distintos sectores industriales para poder generalizar las conclusiones obtenidas. Igualmente importante sería hacer un análisis de la evolución de las variables analizadas mediante estudios de carácter longitudinal.





# Bibliografía





- AGARWAL, S.; ERRAMILLI, M.K. y DEV, C.S. (2003): "Market orientation and performance in service firms: Role of innovation". *Journal of Services Marketing*. Vol. 17, nº 1, pp. 68-82.
- AIKEN, M. y HAGE, J. (1966): "Organizational alienation". *American Sociological Review*. Vol. 31, nº 4, pp. 497-507. Citado en JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market orientation: Antecedent and consequences". *Journal of Marketing*. Vol. 57, nº 3, pp. 53-70.
- AIKEN, M. y HAGE, J. (1968): "Organizational independence and intra-organizational structure". *American Sociological Review*. Vol. 33, nº 6, pp. 912-930. Citado en JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market orientation: Antecedent and consequences". *Journal of Marketing*. Vol. 57, nº 3, pp. 53-70.
- AKIMOVA, I. (2000): "Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms". *European Journal of Marketing*. Vol. 34, nº 9/10, pp. 1128-1148.
- ALDÁS MANZANO, J.; KÜSTER BOLUDA, I. y VILA LÓPEZ, N. (2005): "Market orientation and innovation: An inter-relationship analysis". *European Journal of Innovation Management*. Vol. 8, nº 4, pp. 437-452.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; SANTOS VIJANDE, M.L. y VÁZQUEZ CASIELLE, R. (2000): "Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación O.M.-resultados". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 4, nº 1, pp. 7-41.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; SANTOS VIJANDE, M.L. y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2003a): "La orientación al mercado cultural en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas: Propuesta y evaluación de una escala de medida". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 12, nº 1, pp. 153-176.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M.L. (1999): "Resultados de la orientación al mercado: Evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5, nº 3, pp. 19-40.
- ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2003b): "Antecedentes de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones no lucrativas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. nº. 15 (mayo-agosto), pp. 67-98.
- AMES, B.C. (1970): "Trappings vs. substance in industrial marketing". *Harvard Business Review*. Vol. 48, nº 4, pp. 93-102.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. y HUNTER, J.E. (1987): "On the assessment of unidimensional measurement: Internal and external consistency, and overall consistency criteria". *Journal of Marketing Research*. Vol. 24, nº 4, pp. 432-437.
- APPIAH-ADU, K. (1997): "Market orientation and performance: Do the findings established in large firms hold in small business sector". *Journal of EuroMarketing*. Vol. 6, nº 3, pp. 1-26.
- APPIAH-ADU, K. (1998): "Market orientation and performance: Empirical tests in a transition economy". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 6, nº 1, pp. 25-45.

- APPIAH-ADU, K. y RANCHHOD, A. (1998): "Market orientation and performance in the biotechnology industry: An exploratory empirical analysis". *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 10, nº 2, pp. 197-210.
- APPIAH-ADU, K. y SINGH, S. (1998): "Customer orientation and performance: A study of SMEs". *Management Decision*. Vol. 36, nº 5/6, pp. 385-394.
- ARMSTRONG, J.S. y COLLOPY, F. (1997): "Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability". *Journal of Marketing Research*. Vol. 33, nº 2, pp. 188-199.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1995): "An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: A contingency approach". *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 12, nº 4, pp. 275-293.
- ATUAHENE-GIMA, K. (1996): "Market orientation and innovation". *Journal of Business Research*. Vol. 28, nº 1, pp. 93-103.
- ATUAHENE-GIMA, K. y KO, A. (2001): "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation". *Organization Science*. Vol. 12, nº 1, pp. 54-74.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1997): "Marketing orientation company performance: Industrial vs. Consumer goods companies". *Industrial Marketing Management*. Vol. 26, nº 5, pp. 385-402.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1999): "Marketing orientation and its determinants: A empirical analysis". *European Journal of Marketing*. Vol. 33, nº 11/12, pp. 1003-1037.
- BAGOZZI, R.P. (1994): "Structural equation model in marketing research: Basic principles". En Bagozzi, R.P. (1994): *Principles of Marketing Research*, Blackwell Publishers, Oxford. pp. 317-385. Citado en LOZANO VELÁZQUEZ, F.J. (2002): *La orientación al mercado en el contexto universitario español: Un análisis de sus antecedentes, moderadores y consecuencias*. Tesis presentada en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.
- BAKER, T.L.; SIMPSON, P.M. y SIGUAW, J.A. (1999): "The impact of suppliers perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, nº 1, pp. 50-57.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999a): "Learning orientation, market orientation and innovation: Integrating and extending models of organizational performance". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 4, nº 4, pp. 295-308.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999b): "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, nº 4, pp. 411-427.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (2005): "Market orientation and new product paradox". *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 22, nº 6, pp. 483-502.
- BALABANIS, G.; STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997): "Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance". *European Journal of Marketing*. Vol. 31, nº 7/8, pp. 583-603.

- BALAKRISHNAN, S. (1996): "Benefits of customer and competitive orientations in industrial markets". *Industrial Marketing Management*. Vol. 25, nº 4, pp. 257-269.
- BARREIRO FERNÁNDEZ, J.M. y CALVO SILVOSA, A.R. (1994): "Orientación al mercado: Una aproximación a la medida de sus consecuencias". *VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Cáceres, pp. 513-521.
- BARROSO CASTRO, C; MARTÍN ARMARIO, E. y RODRÍGUEZ-BOBADA REY, J. (2003): "Factores moderadores de la relación orientación al mercado-resultados: un análisis multinivel". *XV Encuentro de Profesores de Marketing*. Córdoba, pp. 27-46.
- BARROSO CASTRO, C; MARTÍN ARMARIO, E. y RODRÍGUEZ-BOBADA REY, J. (2005): "Factores moderadores de la relación orientación al mercado-resultados: un análisis multinivel". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. nº. 25 (octubre-diciembre), pp. 103-132.
- BASS, F.M. (1995): "Empirical generalizations and marketing science: A personal view". *Marketing Science*. Vol. 14, nº 3, Part 2 of 2, pp. G6-G19.
- BEAM, R.A. (2001): "Does it pay to be a market-oriented daily newspaper?". *Journalism and Mass Communication Quarterly*. Vol. 78, nº 3, pp. 466-483.
- BEAM, R.A. (2003): "Content differences between daily newspapers with strong and weak market orientations". *Journalism and Mass Communication Quarterly*. Vol. 80, nº 2, pp. 368-390.
- BECKER, J. y HOMBURG, C. (1999): "Market-oriented management: A systems-based perspective". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 4, nº 1, pp. 17-41.
- BENNETT, R. (2005): "Competitive environment, market orientation, and the use of relational approaches to the marketing of charity beneficiary services". *Journal of Services Marketing*. Vol. 19, nº 7, pp. 453-469.
- BHUIAN, S.N. (1997): "Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia". *Journal of Services Marketing*. Vol. 11, nº 5, pp. 317-328.
- BHUIAN, S.N. (1998): "An empirical examination of market orientation in Saudi Arabina manufacturing companies". *Journal of Business Research*. Vol. 43, nº 1, pp. 13-25.
- BHUIAN, S.N. y ABUD-GADER, A. (1997): "Market orientation in the hospital industry". *Marketing Health Services*. Winter, pp. 37-45.
- BHUIAN, S.N., MENGÜC, B. y BELL, S.J. (2005): "Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance". *Journal of Business Research*. Vol. 58, nº 1, pp. 9-17.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, E. y BLESÁ PÉREZ, A. (2001): "La orientación al mercado como antecedente de la cooperación en las relaciones diádicas en un sector industrial". *XIII Encuentro de Profesores de Marketing*. Málaga, pp. 425-438.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, E. y BLESÁ PÉREZ, A. (2003): "Market orientation, trust and satisfaction in dyadic relationships: A manufacturer-retailer analysis". *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 31, nº 11/12, pp. 574-590.

- BIGNÉ ALCAÑIZ, E.; BLESA PÉREZ, A.; KÜSTER BOLUDA, I. y ANDREU SIMÓ, L. (2004): "Market orientation: An antecedent to the industrial manufacturer's power". *European Journal of Marketing*. Vol. 38, nº 1/2, pp. 175-193.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, E.; MOLINER TENA, M.A. y SÁNCHEZ GARCÍA, J. (2001): "Orientación al mercado y resultados empresariales. Un estudio de la influencia de los objetivos y de las estrategias en la industria del mueble". *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Zaragoza.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, E.; MOLINER TENA, M.A. y SÁNCHEZ GARCÍA, J. (2005): "El enfoque cultural de la orientación al mercado y los resultados empresariales. El efecto moderador del entorno". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. nº. 23 (abril-junio), pp. 139-164.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, E.; MOLINER TENA, M.A.; SÁNCHEZ GARCÍA, J. y VALLET BELLMUNT, T.M. (1998): "La orientación al mercado de las empresas del sector azulejero español. La relación con los antecedentes externos y con los resultados". Trabajo en curso. *X Encuentro de Profesores de Marketing*. Santander, pp. 121-126.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, E.; VILA LÓPEZ, N. y KÜSTER BOLUDA, I. (2000): "Competitive positioning and market orientation: Two interrelated constructs". *European Journal of Innovation Management*. Vol. 3, nº 4, pp. 190-198.
- BISP, S.; HARMSER, H. y GRUNERT, D.G. (1996): "Improving measurement of market orientation. An attitude/activity based approach". *Proceedings of the 25th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Budapest, pp. 75-87. Citado en LOZANO VELÁZQUEZ, F.J. (2002): *La orientación al mercado en el contexto universitario español: Un análisis de sus antecedentes, moderadores y consecuencias*. Tesis presentada en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.
- BLESA PÉREZ, A. y RIPOLLÉS MELIÁ, M. (2005): "Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: Su influencia en el rendimiento de la empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 14, nº 3, pp. 165-180.
- BOAL, K.B. y BRYSON, J.M. (1987): "Representation, testing and policy implications of planning processes". *Strategic Management Journal*. Vol. 8, nº 3, pp. 211-231.
- BROWN, T.J.; MOWEN, J.C.; DONOVAN, D.T. y LICATA, J.W. (2002): "The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings". *Journal of Marketing Research*. Vol. 39, nº 1, pp. 110-119.
- BRUNING, E.; DELBAERE, M. y SIVARAMAKRISHNAN, S. (2004): "The role of knowledge management in translating a market orientation to business performance". *33th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Murcia, 18-21 May.
- CABELLO MEDINA, C.; GARCÍA RODRÍGUEZ, M.; JIMÉNEZ JIMÉNEZ, A. y RUIZ NAVARRO, J. (2000): "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: Un análisis empírico". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. nº. 7 (septiembre-diciembre), pp. 365-381.
- CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver y Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 3, nº 1, pp. 41-60.

- CADOGAN, J.W.; CUI, C.C. y LI, E.K.Y. (2003): "Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence". *International Marketing Review*. Vol. 20, nº 5, pp. 493-513.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. y MORTANGES, C.P. (1999): "A measure of export market orientation: Scale development of cross-cultural validation". *Journal of International Business Studies*. Vol. 30, nº 4, pp. 689-707.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J.A. (2002b): "Export market-oriented activities: Their antecedent and performance consequences". *Journal of International Business Studies*. Vol. 33, nº 3, pp. 615-626.
- CADOGAN, J.W.; SUNDQVIST, S.; SALMINEN, R.T. y PUUMALAINEN, K. (2000): "The relative explanatory value of export market orientation: Comparing across business contexts". En O'Casey, A.: *Visionary marketing in the 21st Century: Facing the Change. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*. En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/home.htm>, pp. 1506-1512.
- CADOGAN, J.W.; SUNDQVIST, S.; SALMINEN, R.T. y PUUMALAINEN, K. (2002a): "Market-oriented behavior: Comparing service with product exporters". *European Journal of Marketing*. Vol. 36, nº 9-10, pp. 1076-1102.
- CALANTONE, R.J.; GARCIA, R. y DRÖGE, C. (2003): "The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning". *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 20, nº 2, pp. 90-103.
- CALVO SILVOSA, A.R.; DEL RÍO ARAÚJO, M.L. y CERRATO SALAS, M.C. (1996): "Factores de la empresa y del cliente como antecedentes seleccionados de la orientación al mercado". *X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Granada, pp. 129-139.
- CAMERON, K.S. y FREEMAN, S.J. (1991): "Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness". *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 5. R.W. Woodman y W.A. Passmore, eds. Breenwixh, JAI Press Inc. Citado en DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis". *Journal of Marketing*. Vol. 57, nº 1, pp. 23-37.
- CARUANA, A.; PITT, L. y EWING, M.T. (2003): "The market orientation-performance link: The role of service reliability". *Service Industries Journal*. Vol. 23, nº 4, pp. 25-41.
- CARUANA, A.; RAMASESHAN, B. y EWING, M.T. (1997): "Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector". *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 10, nº 4, pp. 294-303.
- CARUANA, A.; RAMASESHAN, B. y EWING, M.T. (1998): "Do universities that are more market oriented perform better?". *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 11, nº 1, pp. 55-70.
- CASTLE, N.G. (2003): "Strategic groups and outcomes in nursing facilities". *Health Care Management Review*. Vol. 28, nº 3, pp. 217-227.

- CERVERA TAULET, A. (1999): "Construcción de un modelo de orientación al mercado en las administraciones públicas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5, nº 3, pp. 41-62.
- CERVERA TAULET, A.; MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ PÉREZ, M. (2001): "Antecedent and consequences of market orientation in public organisations". *European Journal of Marketing*. Vol. 35, nº 11/12, pp. 1259-1286.
- CERVERA TAULET, A.; SÁNCHEZ PÉREZ, M. y GIL SAURA, I. (1999): "Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 3, nº 2, pp. 55-81.
- CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- CHANG, T.Z. y CHEN, S.J. (1998): "Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence". *Journal of Services Marketing*. Vol. 12, nº 4, pp. 246-264.
- CHANG, T.Z.; MEHTA, R.; CHEN, S.J.; POLSA, P. y MAZUR, J. (1999): "The effects of market orientation on effectiveness and efficiency: The case of automotive distribution channels in Finland and Poland". *Journal of Services Marketing*. Vol. 13, nº 4/5, pp. 407-418.
- CHILD, J. (1972): "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice". *Sociology*. Vol. 6, nº 1, pp. 1-22.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A paradigm of developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*. Vol. 16, nº 1, pp. 64-73.
- CONANT, J.S.; MOKWA, M.P. y VARADARAJAN, P.R. (1990): "Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: A multiple measures-based study". *Strategic Management Journal*. Vol. 11, nº 5, pp. 365-383.
- CONDUIT, J. y MAVONDO, F.T. (1998): "Market orientation: Construct validity and generalisability across industries in Australia". En Gray, B.J. y Deans, K. R.: *Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*. En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1998/ANZMAC98.html> pp. 1414-1429.
- CONDUIT, J. y MAVONDO, F.T. (2001): "How critical is internal customer orientation to market orientation?". *Journal of Business Research*. Vol. 51, nº 1, pp. 11-24.
- CONNOR, T. (1999): "Customer-led and market-oriented: A matter of balance". *Strategic Management Journal*. Vol. 20, nº 12, pp. 1157-1163.
- CONRAD, C.A. (1999): "Market orientation and the innovative culture: A preliminary empirical examination". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 7, nº 4, pp. 229-236.
- COVIN, J.F.; SLEVIN, D.P. y SCHULTZ, R.L. (1994): "Implementing strategic missions: Effective strategy, structural and tactical choices". *Journal of Management Studies*. Vol. 31, nº 4, pp. 481-505.
- COWLEY, K. y STANTON, J. (1999): "A comparison of the market orientation of small and larger Australian firms". En Cadeaux, J. y Uncles, M.: *Marketing in the Third Millennium. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy*

- Conference (ANZMAC). En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1999/index.htm>.
- DAWES, J. (1999): "The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence". *Marketing Bulletin*. Vol. 10, pp. 65-75. En <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>.
- DAWES, J. (2000): "Market orientation and company profitability: Further evidence incorporating longitudinal data". *Australian Journal of Management*. Vol. 25, nº 2, pp. 173-199.
- DAWES, J.; FAULKNER, M. y SHARP, B. (1998): "Business orientation scales: Development and psychometric assessment". *Proceedings of the 27th EMAC Conference*. Stockholm, May, Track 5, pp. 461-477. Citado en ALDÁS MANZANO, J.; KÜSTER BOLUDA, I. y VILA LÓPEZ, N. (2005): "Market orientation and innovation: An inter-relationship analysis". *European Journal of Innovation Management*. Vol. 8, nº 4, pp. 437-452.
- DAY, G.S. (1994a): "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*. Vol. 58, nº 4, pp. 37-52.
- DAY, G.S. (1994b): "Continuous learning about markets". *California Management Review*. Vol. 36, nº 4, pp. 9-31.
- DAY, G.S. (1998): "What does it mean to be market-driven?". *Business Strategic Review*. Vol. 9, nº 1, pp.1-14. (También en Day, G.S. (1999): "¿Qué significa estar orientado al mercado?". *Harvard Deusto Business Review*. nº 93, Nov.-Dic., pp. 53-68).
- DAY, G.S. (1999a): "Creating a market-driven organization". *Sloan Management Review*. Vol. 41, nº 1, pp. 11-22.
- DAY, G.S. (1999b): "Misconceptions about market orientation". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 4, nº 1, pp. 5-16.
- DAY, G.S. y NEDUNGADI, P. (1994): "Managerial representations of competitive advantage". *Journal of Marketing*. Vol. 58, nº 2, pp. 31-44.
- DEL BARRIO GARCÍA, S. y LUQUE MARTÍNEZ, T. (2000): "Análisis de ecuaciones estructurales". En Luque Martínez, T. (Coordinador): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide S.A., pp. 489-557.
- DENG, S. y DART, J. (1994): "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach". *Journal of Marketing Management*. Vol. 10, nº 8, pp. 725-742.
- DENG, S. y DART, J. (1999): "The market orientation of Chinese enterprises during a time of transition". *European Journal of Marketing*. Vol. 33, nº 5/6, pp. 631-654.
- DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J.U. (1996): *Understanding market orientation: A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales*. Report 96-125, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- DESHPANDÉ, R. y FARLEY, J.U. (1998a): "Measuring market orientation: Generalization and synthesis". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 2, nº 3, pp. 213-232.

- DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U. (1998b): "The market orientation construct: Correlations, culture, and comprehensiveness". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 2, nº 3, pp. 237-239.
- DESHPANDÉ, R. y WEBSTER, F.E. (1989): "Organizational culture and marketing: Defining the research agenda". *Journal of Marketing*. Vol. 53, nº 1, pp. 3-15.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis". *Journal of Marketing*. Vol. 57, nº 1, pp. 23-37.
- DESS, G.G. y ROBINSON, R.B. Jr. (1984): "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit". *Strategic Management Journal*. Vol. 5, nº 3, pp. 265-273.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): "Linking market orientation and company performance: Preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 1, nº 2, pp. 93-121.
- DOBNI, C.B. y LUFFMAN, G. (2000a): "Market orientation and market strategy profiling: An empirical test of environment-behaviour-action coalignment and its performance implications". *Management Decision*. Vol. 38, nº 8, pp. 503-519.
- DOBNI, C.B. y LUFFMAN, G. (2000b): "Implementing marketing strategy through a market orientation". *Journal of Marketing Management*. Vol. 24, nº 6, pp. 895-916.
- DOBNI, C.B. y LUFFMAN, G. (2003): "Research notes and commentaries: Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance". *Strategic Management Journal*. Vol. 24, nº 6, pp. 577-585.
- DOBNI, C.B.; DOBNI, D.M. y LUFFMAN, G. (2001): "Behavioral approaches to marketing strategy implementation". *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 19, nº 6, pp. 400-408.
- DOYLE, P. y WONG, V. (1998): "Marketing and competitive performance: An empirical study". *European Journal of Marketing*. Vol. 32, nº 5/6, pp. 514-535.
- DUNS (1999): *50.000 principales empresas españolas. Edición 2000*. Recopilado y editado: Dun & Bradstreet España, Madrid.
- ESTEBAN TALAYA, A.; MILLÁN CAMPOS, A.; MOLINA COLLADO, A. y MARTÍN CONSUEGRA, D. (2000): "Orientación al mercado: Análisis y revisión de las investigaciones realizadas". *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés*. Universidad de Jaén, 7, 8 y 9 de Junio.
- ESTEBAN TALAYA, A.; MILLÁN CAMPOS, A.; MOLINA COLLADO, A. y MARTÍN CONSUEGRA, D. (2002): "Market orientation in service: A review and analysis". *European Journal of Marketing*. Vol. 36, nº 9-10, pp. 1003-1021.
- EUSEBIO, R.; LLONCH ANDREU, J. y LÓPEZ BELBEZE, M.P. (2004): "Learning orientation and market orientation: Moderating effects and consequences". *33th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Murcia, 18-21 May.
- EVANS, J.D. y GREEN, C.L. (2000): "Marketing strategy, constituent influence, and resource allocation: An application of the Miles and Snow typology to closely held firms in chapter 11 bankruptcy". *Journal of Business Research*. Vol. 50, nº 2, pp. 225-231.



- FAHY, J.; HOOLEY, G.J.; COX, T.; 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, nº 1, pp. 63-81.
- FARRELL, M.A. (2000): "Developing a market-oriented learning organisation". *Australian Journal of Management*. Vol. 25, nº 2, pp. 201-222.
- FARRELL, M.A. (2002): "A critique of the development of alternative measures of market orientation". *Marketing Bulletin*. Vol. 13, pp. 1-13. En <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>.
- FARRELL, M.A. y OCZKOWSKI, E. (1997): "An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective". *Marketing Bulletin*. Vol. 8, pp. 30-40. En <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>.
- FARRELL, M.A. y OCZKOWSKI, E. (2002): "Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 5, nº 3, pp. 197-217.
- FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas) (2004a): *Perfil de la Industria Alimentaria Española*. En <http://www.fiab.es>.
- FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas) (2004b): *Ganar dimensión: Una necesidad para la industria agroalimentaria española*. En <http://www.fiab.es>. Enero 2004.
- FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas) (2005): *Informe Económico de la Industria Alimentaria 2004*. Cándido Muñoz Ciudad y Simón Sosvilla Romero. En <http://www.fiab.es>. Abril 2005.
- FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas) (2006): *Informe Económico de la Industria Alimentaria 2005*. Cándido Muñoz Ciudad y Simón Sosvilla Romero. En <http://www.fiab.es>. Marzo 2006.
- FLAVIÁN BLANCO, C. y LOZANO VELÁZQUEZ, F.J. (2001a): "Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional". XI Congreso Nacional de ACEDE. Zaragoza. En <http://empresa.unizar.es>.
- FLAVIÁN BLANCO, C. y LOZANO VELÁZQUEZ, F.J. (2001b): "Market orientation in the Spanish education sector". *30th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Bergen, Norway, 8-11 May, pp. 1466-1471.
- FLAVIÁN BLANCO, C. y LOZANO VELÁZQUEZ, F.J. (2003): "Diseño de una escala para medir la orientación al entorno de la nueva formación profesional". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. nº. 15 (mayo-agosto), pp. 157-187.
- FLAVIÁN BLANCO, C. y LOZANO VELÁZQUEZ, F.J. (2004): "La influencia del ambiente en la relación entre orientación al mercado y resultados en el contexto universitario español". XIV Congreso Nacional de ACEDE. Murcia. En <http://www.acede.org>.
- FLAVIÁN BLANCO, C. y LOZANO VELÁZQUEZ, F.J. (2004b): "Influencia de los moderadores ambientales en la relación entre orientación al mercado y resultado. Un análisis con regresiones moderadas en el ámbito educativo". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 8, nº 2, pp. 123-144.
- FLAVIÁN BLANCO, C. y LOZANO VELÁZQUEZ, F.J. (2005): "Influencia de la actitud orientada al mercado del profesorado universitario sobre su comportamiento". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 14, nº 1, pp. 123-140.

- FLAVIÁN BLANCO, C.; FUSTER MUR, A. y POLO REDONDO, Y. (2004): "El papel de la orientación al mercado en el proceso de desarrollo de la estrategia". *XVI Encuentro de Profesores de Marketing*. Alicante.
- FRAMBACH, R.T.; PRABHU, J. y VERHALLEN, T.M.M. (2003): "The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 20, nº 4, pp. 377-397.
- FRITZ, W. (1996): "Market orientation and corporate success: Findings from Germany". *European Journal of Marketing*. Vol. 30, nº 8, pp. 59-74.
- FUSTER, A. (2004): "The role of market orientation on the business strategy-performance relationship: Some empirical evidence". *33th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Murcia, 18-21 May.
- GAINER, B. y PADANYI, P. (2002): "Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 7, nº 2, pp. 182-193.
- GAINER, B. y PADANYI, P. (2005): "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations". *Journal of Business Research*. Vol. 58, nº 6, pp. 854-862.
- GATIGNON, H. y XUEREB, J.M. (1997): "Strategic orientation of the firm and new product performance". *Journal of Marketing Research*. Vol. 34, nº 1, pp. 77-90.
- GAUZENTE, C. (1999): "Comparing market orientation scales: A content analysis". *Marketing Bulletin*. Vol. 10, pp. 76-82. En <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>.
- GAUZENTE, C. (2001): "Why should time be considered in market orientation research?". *Academy of Marketing Science Review*. (Forum Article online). 01 (01). En <http://www.amsreview.org/amsrev/forum/gauzente01-01.html>.
- GERBING, D.W. y ANDERSON, J.C. (1988): "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment". *Journal of Marketing Research*. Vol. 25, nº 2, pp. 186-192.
- GHOSHAL, S. (2003): "Miles y Snow: Enduring insights for managers". *Academy of Management Executive*. Vol. 17, nº 4, pp. 109-114.
- GLAZER, R. (1991): "Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset". *Journal of Marketing*. Vol. 55, nº 4, pp. 1-19.
- GLAZER, R. y WEISS, A.M. (1993): "Marketing in turbulent environments: Decision processes and the time-sensitivity of information". *Journal of Marketing Research*. Vol. 30, nº 4, pp. 509-521.
- GOLDEN, P.A.; DONEY, P.M.; JOHNSON, D.M. y SMITH, J.R. (1995): "The dynamics of a marketing orientation in transition economies: A study of Russian firms". *Journal of International Marketing*. Vol. 3, nº 2, pp. 29-49.
- GONZÁLEZ BENITO, O. y GONZÁLEZ BENITO, J. (2004): "Orientación al mercado cultural vs. operativa y desempeño empresarial objetivo vs. subjetivo: Perspectiva de producción". *XVI Encuentro de Profesores de Marketing*. Alicante.

- GOUNARIS, S.P. y AVLONITIS, G.J. (1996): "Marketing orientation: A powerful, competitive edge for industrial marketers". *Proceedings of the 25th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Budapest, pp. 491-509. Citado en LOZANO VELÁZQUEZ, F.J. (2002): *La orientación al mercado en el contexto universitario español: Un análisis de sus antecedentes, moderadores y consecuencias*. Tesis presentada en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.
- GOUNARIS, S.P. y AVLONITIS, G.J. (2001): "Market orientation development: A comparison of industrial vs consumer goods companies". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 16, nº 5, pp. 354-381.
- GRANT, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*. Vol. 33, nº 3, pp. 114-135.
- GRAY, B.J. y HOOLEY, G.J. (2002): "Market orientation and service firms performance: A research agenda". *European Journal of Marketing*. Vol. 36, nº 9/10, pp. 980-988.
- GRAY, B.J.; GREENLEY, G.E.; MATEAR, S.M. y MATHESON, P.K. (1999): "Thriving on turbulence". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 4, nº 3, pp. 231-257.
- GRAY, B.J.; MATEAR, S.; BOSHOF, C. y MATHESON, P. (1998): "Developing a better measure of market orientation". *European Journal of Marketing*. Vol. 32, nº 9/10, pp. 884-903.
- GRAY, B.J.; MATEAR, S.M. y MATHESON, P.K. (2000b): "Improving the performance of hospitality firms". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12, nº 3, pp. 149-155.
- GRAY, B.J.; OSBORNE, P. y MATEAR, S. (2000a): "Are service firms more market oriented?". En O'Casey, A.: *Visionary marketing in the 21st Century: Facing the Change*. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC). En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/home.htm>, pp. 432-436.
- GREENLEY, G.E. (1995a): "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies*. Vol. 32, nº 1, pp. 884-903.
- GREENLEY, G.E. (1995b): "Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies". *British Journal of Management*. Vol. 6, nº 1, pp. 1-13.
- GREWAL, R. y TANSUHAJ, P. (2001): "Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility". *Journal of Marketing*. Vol. 65, nº 2, pp. 67-80.
- GUTIÉRREZ CILLÁN, J. y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. (1996): "De nuevo la miopía en el marketing: Las limitaciones de la orientación al consumidor". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 2, nº 2, pp. 39-60.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. 5ª edición. Prentice Hall Iberia, Madrid.

- HAMBRICK, D.C. (1983): "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types". *Academy of Management Journal*. Vol. 26, nº 1, pp. 5-26.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1998): *Compitiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica. Título original: *Competing for de Future* (1994).
- HAN, J.; KIM, N. y SRIVASTAVA, R.K. (1998): "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missig link?". *Journal of Marketing*. Vol. 62, nº 4, pp. 30-45.
- HARDLEY, F. y MAVONDO, F.T. (2000): "The relationship between learning orientation, market orientation and organisational performance". En O'Cass, A.: *Visionary marketing in the 21st Century: Facing the Change. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*. En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/home.htm>, pp. 1496-1500.
- HARRIS, LL.C. (1996a): "Benchmarking against the theory of market orientation". *Management Decision*. Vol. 34, nº 2, pp. 25-29.
- HARRIS, LL.C. (2000): "The organizational barriers to developing market orientation". *European Journal of Marketing*. Vol. 34, nº 5/6, pp. 598-624.
- HARRIS, LL.C. (2001): "Market orientation and performance: Objective and subjective empirical evidence from UK companies". *Journal of Management Studies*. Vol. 38, nº 1, pp. 17-43.
- HARRIS, LL.C. y OGBONNA, E. (2001): "Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance". *Journal of Business Research*. Vol. 51, nº 2, pp. 157-166.
- HARRIS, LL.C. y PIERCY, N.F. (1997): "Market orientation is free: The real costs of becoming market-led". *Management Decision*. Vol. 35, nº 1, pp. 33-38.
- HARRIS, LL.C. y PIERCY, N.F. (1999a): "A contingency approach to market orientation: Distinguishing behaviours, systems, structures, strategies and performance characteristics". *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, nº 7, pp. 617-646.
- HARRIS, LL.C. y PIERCY, N.F. (1999b): "Management behavior and barrier to market orientation in retailing companies". *Journal of Services Marketing*. Vol. 13, nº 2/3, pp. 113-131.
- HART, S. y BANBURY, C. (1994): "How strategy-making processes can make a difference". *Strategic Management Journal*. Vol. 15, nº 4, pp. 251-269.
- HART, S. y DIAMANTOPOULOS, A. (1993): "Marketing research activity and company performance: Evidence from manufacturing industry". *European Journal of Marketing*. Vol. 27, nº 5, pp. 54-72.
- HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, J.M.; LEAL MILLÁN, A. y MARTÍN ARMARIO, E. (2003): "Market orientation and learning orientation as sources of a sustainable competitive advantage. An empirical study on small and medium business". *Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing"*. Ecole Supérieure de Commerce de Paris - EAP. Venezia, 28-29 Novembre.
- HILDEBRANDT, L. (1987): "Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data". *Journal of Economic Psychology*. Vol. 8, nº 1, pp. 19-42.

- HOMBURG, C. y PFLESSER, C. (2000): "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes". *Journal of Marketing Research*. Vol. 37, nº 4, pp. 449-462.
- HOMBURG, C. y PFLESSER, C. (2000): "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes". *Journal of Marketing Research*. Vol. 37, nº 4, pp. 449-462.
- HOMBURG, C.; KROHMER, H. y WORKMAN Jr, J.P. (2004): "A strategy implementation perspective of market orientation". *Journal of Business Research*. Vol. 57, nº 12, pp. 1331-1340.
- HOOLEY, G.J.; COX, T.; FAHY, J.; SHIPLEY, D.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (2000b): "Market orientation in the transition economies of central europe: Tests of the Narver and Slater market orientation scales". *Journal of Business Research*. Vol. 50, nº 3, pp. 273-285.
- HOOLEY, G.J.; FAHY, J.; COX, T.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (1999): "Marketing capabilities and firm performance: A hierarchical model". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 4, nº 3, pp. 259-278.
- HOOLEY, G.J.; FAHY, J.; COX, T.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (2000a): "Marketing resources and the resource of marketing". *Proceedings of the 29th European Marketing Academy Conference*. Rotterdam, 23-26 May.
- HOOLEY, G.J.; FAHY, J.; COX, T.; GREENLEY, G.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (2000c): "Market orientation in a turbulent environment: The service sector in Central Europe during the period of transition". En O' Cass, A.: *Visionary marketing in the 21st Century: Facing the Change. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*. En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/home.htm>, pp. 548-553.
- HOOLEY, G.J.; FAHY, J.; GREENLEY, G.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (2003): "Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe". *European Journal of Marketing*. Vol. 37, nº 1/2, pp. 86-106.
- HOOLEY, G.J.; LYNCH, J.E. y SHEPHERD, J. (1990): "The marketing concept: Putting the theory into practice". *European Journal of Marketing*. Vol. 24, nº 9, pp. 7-24.
- HORNG, S.H. y CHEN, A.C.H. (1998): "Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan". *Journal of Small Business Management*. Vol. 36, nº 3, pp. 79-86.
- HOUSTON, F.S. (1986): "The marketing concept: What it is and what it is not". *Journal of Marketing*. Vol. 50, nº 2, pp. 81-87.
- HUBBARD, R. y ARMSTRONG, J.S. (1994): "Replications and extensions in marketing: Rarely published but quite contrary". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 11, nº 3, pp. 233-248.
- HUBBARD, R. y VETTER, D.E. (1997): "Journal prestige and the publication frequency of replication research in finance literature". *Quarterly Journal of Business and Economics*. Vol. 36, nº 4, pp. 3-14.
- HUBBARD, R.; VETTER, D.E. y LITTLE, E.L. (1998): "Replications in strategic management: Scientific testing for validity, generalizability, and usefulness". *Strategic Management Journal*. Vol. 19, nº 3, pp. 243-254.

- HULT, G.T.M. y KETCHEN Jr., D.J. (2001): "Does market orientation matter?. A test of the relationship between positional advantage and performance". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, nº 9, pp. 899-906.
- HUNT, S.D. y LAMBE, C.J. (2000): "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory". *International Journal of Management Reviews*. Vol. 2, nº 1, pp. 17-43.
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): "The comparative advantage theory of competition". *Journal of Marketing*. Vol. 59, nº 2, pp. 1-15.
- HURLEY, R.F. y HULT, G.T.M. (1998): "Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination". *Journal of Marketing*. Vol. 62, nº 3, pp. 42-54.
- IM, S. y WORKMAN Jr, J.P. (2004): "Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms". *Journal of Marketing*. Vol. 68, nº 2, pp. 114-132.
- INE (2005a): *Encuesta Industrial de Empresas. Año 2004*. Notas de prensa, 22 de noviembre de 2005. En <http://www.ine.es/prensa/prensa.htm>.
- INE (2005b): *Contabilidad Regional de España. Base 2000. Serie 2000-2004*. En <http://www.ine.es/daco/daco42/cre00/dacocre.htm>.
- JACCARD, J.; TURRISI, R. y WAN, C.K. (1990): *Interaction effects in multiple regression*. Sage Publications, California.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market orientation: Antecedent and consequences". *Journal of Marketing*. Vol. 57, nº 3, pp. 53-70.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. y SAHAY, A. (2000): "Market-driven versus driving market". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, nº 1, pp. 45-54.
- JAWORSKI, B.J.; MACINNIS, D.J. y KOHLI, A.K. (2002): "Generating competitive intelligence in organizations". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 5, nº 4, pp. 279-307.
- JÖRESKOG, K.G. (1969): "A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis". *Psychometrika*. Vol. 34, nº 2, pp. 183-202.
- JÖRESKOG, K.G. y SÖRBOM, D. (1986): *LISREL VII: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least square methods*. Mooresville, IN: Scientific Software.
- KAHN, K.B. (2001): "Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance". *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 18, nº 5, pp. 314-323.
- KAISER, H.F. (1974): "An index of factorial simplicity". *Psychometrika*. Vol. 39, nº 1, pp. 31-36.
- KARA, A.; SPILLAN, J.E. y DESHIELDS, O.W. (2004): "An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in non-profit service providers". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 12, nº 2, pp. 59-72.
- KARA, A.; SPILLAN, J.E. y DESHIELDS, O.W. (2005): "The effect of market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using MARKOR scale". *Journal of Small Business Management*. Vol. 43, nº 2, pp. 105-118.

- KAYNAK, E. y KARA, A. (2004): "Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scales (MARKOR)". *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, nº 8, pp. 743-753.
- KEITH, R.J. (1960): "The marketing revolution". *Journal of Marketing*. Vol. 24, nº 3, pp. 35-38.
- KIRCA, A.H.; JAYACHANDRAN, S. y BEARDEN, W.O. (2005): "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance". *Journal of Marketing*. Vol. 69, nº 2, pp. 24-41.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*. Vol. 54, nº 2, pp. 1-18.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993): "MARKOR: A measure of market orientation". *Journal of Marketing Research*. Vol. 30, nº 4, pp. 467-477.
- KOTLER, P. (1977): "From sales obsession to marketing effectiveness". *Harvard Business Review*. Vol. 55, nº 6, pp. 67-75.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I. y CRUZ, I. (2000): *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. Prentice Hall. Madrid.
- KUMAR, K. y SUBRAMANIAN, R. (2000): "Navigating the external environment through a market orientation". *S.A.M. Advanced Management Journal*. Vol. 65, nº 1, pp. 15-30.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y STRANDHOLM, K. (2002): "Market orientation and performance: Does organizational strategy matter?". *Journal of Applied Business Research*. Vol. 18, nº 1, pp. 37-50.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1997): "Performance-oriented: Toward a successful strategy". *Marketing Health Services*. Vol. 17, nº 2, pp. 10-20.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1998): "Examining the market orientation-performance relationship: A context-specific study". *Journal of Management*. Vol. 24, nº 2, pp. 201-233.
- KÜSTER BOLUDA, I. (1999): "Propuesta de medición del grado de comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5, nº 3, pp. 63-76.
- KÜSTER BOLUDA, I.; ROYO VELA, M. y VILA LÓPEZ, N. (1997): "Grupos competitivos en base a la orientación al mercado". Trabajo en curso. *IX Encuentro de Profesores de Marketing*. Murcia, pp. 251-256.
- KWON, Y.C. y HU, M.Y. (2000): "Market orientation among small Korean exporters". *International Business Review*. Vol. 9, nº 1, pp. 61-75.
- LADO COUSTÉ, N. (1996): "La orientación al mercado en la estrategia empresarial: El caso de las empresas aseguradoras españolas". *Economía Industrial*. Nº 307 (ene-feb), pp. 91-99.
- LADO COUSTÉ, N. (1997): "La tipología de Miles y Snow: Un estudio aplicando una escala multi-ítem". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 6, nº 2, pp. 33-44.

- LADO COUSTÉ, N. (1999): "Los componentes de la orientación al mercado: Un estudio exploratorio en el mercado del seguro de Europa y Estados Unidos". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5, nº 3, pp. 95-106.
- LADO COUSTÉ, N. y MAYDEU OLIVARES, A. (2001): "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets". *International Marketing Review*. Vol. 18, nº 2, pp. 130-145.
- LADO COUSTÉ, N.; MAYDEU OLIVARES, A. y MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M.A. (1998b): "El nivel de orientación al mercado en las empresas aseguradoras en España y en el resto de Europa: Un estudio comparativo". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 2, nº 1, pp. 99-111.
- LADO COUSTÉ, N.; MAYDEU OLIVARES, A. y RIVERA CAMINO, J. (1996): "El nivel de orientación al mercado de las entidades aseguradoras en España: Una comparación con el mercado Belga". *VIII Encuentro de Profesores de Marketing*. Zaragoza, pp. 241-248.
- LADO COUSTÉ, N.; MAYDEU OLIVARES, A. y RIVERA CAMINO, J. (1998a): "Measuring market orientation in several populations: A structural equations model". *European Journal of Marketing*. Vol. 32, nº 1/2, pp. 23-39.
- LAFFERTY, B.A. y HULT, G.T.M. (2001): "A synthesis of contemporary market orientation perspectives". *European Journal of Marketing*. Vol. 35, nº 1/2, pp. 92-109.
- LAI, K.H. (2003): "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance". *International Journal of Production Economics*. Vol. 82, nº 1, pp. 17-34.
- LAMBIN, J.J. (1996): "The misunderstanding about marketing: Today, marketing is too important to be left to the sole marketing function". *CEMS Business Review*. Vol. 1, nº 1-2, pp. 37-56. Citado en LADO COUSTÉ, N.; MAYDEU OLIVARES, A. y MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M.A. (1998b): "El nivel de orientación al mercado en las empresas aseguradoras en España y en el resto de Europa: Un estudio comparativo". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 2, nº 1, pp. 99-111.
- LANGERAK, F. (2001a): "The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and its business performance". *International Journal of Market Research*. Vol. 43, nº 1, pp. 43-62.
- LANGERAK, F. (2001b): "Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationship, and performance of manufacturers". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 18, nº 3, pp. 221-234.
- LANGERAK, F. (2003): "The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 11, nº 2, pp. 93-115.
- LANGERAK, F. y HULTINK, E.J. (2001): "The proficiency in new product commercialization of market oriented firms". *30th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Bergen, Norway, 8-11 May, pp. 786-791.
- LANGERAK, F.; HULTINK, E.J. y ROBBEN, H.S.J. (2000): "The mediating effect of NPD-activities and NPD-performance on the relationship between market orientation and organizational performance". Erasmus Research Institute of Management



- (ERIM). *Report Series Research in Management*. ERIM Report Series reference number: ERS-2000-50-MKT; pp. 1-46.
- LAWTON, L. y PARASURAMAN, A. (1980): "The impact of the marketing concept on new product planning". *Journal of Marketing*. Vol. 44, nº 1, pp. 19-25.
- LEAL MILLÁN, A.; MARTÍN ARMARIO, E. y HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, J.M. (2004): "Cultura organizativa y orientación al mercado: Un análisis multisectorial en pymes". *XIV Congreso Nacional de ACEDE*. Murcia. En <http://www.acede.org>.
- LEHMANN, D.R.; GUPTA, S. y STECKEL, J.H. (1998): *Marketing research*. New York: Addison-Wesley.
- LEONE, R.P. y SCHULTZ, R.L. (1980): "A study of marketing generalizations". *Journal of Marketing*. Vol. 44, nº 1, pp. 10-18.
- LEVITT, T. (1983): "After the sale is over ...". *Harvard Business Review*. Vol. 61, nº 5, pp. 87-93.
- LI, T. y CALANTONE, R.J. (1998): "The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination". *Journal of Marketing*. Vol. 62, nº 4, pp. 13-29.
- LI, T.; SUN, Y.F. y LIU, Y. (2006): "An empirical study of SOEs' market orientation in transitional China". *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 23, nº 1, pp. 93-113.
- LICHTENTHAL, J.D. y WILSON, D.T. (1992): "Becoming market oriented". *Journal of Business Research*. Vol. 24, nº 3, pp. 191-207.
- LIU, H. (1995): "Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms". *European Journal of Marketing*. Vol. 29, nº 1, pp. 57-71.
- LIU, S.S.; LUO, X. y SHI, Y.Z. (2003): "Market-oriented organizations in a emerging economy: A study of missing links." *Journal of Business Research*. Vol. 56, nº 6, pp. 481-491.
- LLONCH ANDREU, J. (1996a): "¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?". *Esic-Market*. Julio-septiembre, pp. 59-79.
- LLONCH ANDREU, J. (1996b): "La orientación al mercado y otras orientaciones de la empresa". *Alta Dirección*. nº 187, pp. 76-82.
- LLONCH ANDREU, J. (2000): "Orientación al mercado y competitividad de la empresa". Paper presented at the EADA Gestión (Gestión 2000). Barcelona. Citado en ALDÁS MANZANO, J.; KÜSTER BOLUDA, I. y VILA LÓPEZ, N. (2005): "Market orientation and innovation: An inter-relationship analysis". *European Journal of Innovation Management*. Vol. 8, nº 4, pp. 437-452.
- LLONCH ANDREU, J. y LÓPEZ BELBEZE, M.P. (1999): "Orientación al mercado, orientación estratégica y organización de las actividades de marketing: Una investigación empírica". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5, nº 3, pp. 77-94.
- LLONCH ANDREU, J. y LÓPEZ BELBEZE, M.P. (2004): "La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. nº 21, pp. 65-88.

- LLONCH ANDREU, J. y WALIÑO DÁVILA, S. (1996): "Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa". *Esic-Market*. Enero-marzo, pp. 9-39.
- LLONCH ANDREU, J.; LÓPEZ BELBEZE, M.P. y EUSEBIO, R. (2005): "La relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado". *XV Congreso Nacional de ACEDE*. San Cristobal de la Laguna (Tenerife). En <http://www.acede.org>.
- LONIAL, S.C. y RAJU, P.S. (2001): "The impact of uncertainty on the market orientation-performance relationship: A study of the hospital industry". *Journal of Economic and Social Research*. Vol. 3, nº 1, pp. 5-27.
- LOZANO VELÁZQUEZ, F.J. (2002): *La orientación al mercado en el contexto universitario español: Un análisis de sus antecedentes, moderadores y consecuencias*. Tesis presentada en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Zaragoza.
- LUKAS, B.A. (1999): "Strategic type, market orientation, and the balance between adaptability and adaptation". *Journal of Business Research*. Vol. 45, nº 2, pp. 147-156.
- LUKAS, B.A. y FERRELL, O.C. (2000): "The effect of market orientation on product innovation". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, nº 2, pp. 239-247.
- LUQUE MARTÍNEZ, T. (1997): *Investigación de marketing*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona.
- LUQUE MARTÍNEZ, T. (Coordinador) (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide S.A.
- LWIZA, D.R.B. y NWAKWO, S. (2002): "Market-driven transformation of the banking sector in Tanzania". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 20, nº 1, pp. 38-49.
- MALTZ, E. y KOHLI, A.K. (1996): "Market intelligence dissemination across functional boundaries". *Journal of Marketing Research*. Vol. 33, nº 1, pp. 47-61.
- MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) (2004): *Hechos y cifras de la agricultura, la pesca y la alimentación en España*. (7ª edición revisada, actualizada y ampliada). En <http://www.mapa.es>.
- MARINOV, M.; COX, T.; AVLONITIS, G.J. y KOUREMENOS, T. (1993): "Marketing approaches in Bulgaria". *European Journal of Marketing*. Vol. 27, nº 11/12, pp. 35-46.
- MARTÍN ARMARIO, E. y COSSÍO SILVA, F.J. (2001): "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: El caso de la banca comercial española". *Cuadernos de Gestión*. Vol. 1, nº 1, pp. 33-64.
- MARTÍN CONSUEGRA, D. y ESTEBAN TALAYA, A. (2005): "Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado". *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LX, nº 184, abril, pp. 35-55.
- MASIELLO, T. (1988): "Developing market responsiveness throughout your company". *Industrial Marketing Management*. Vol. 17, nº 2, pp. 85-93.
- MATEAR, S.; OSBORNE, P.; GARRETT, T. y GRAY, B.J. (2002): "How does market orientation contribute to service firm performance?. An examination of alternative mechanisms". *European Journal of Marketing*. Vol. 36, nº 9/10, pp. 1058-1075.

- MATSUNO, K. y MENTZER, J.T. (2000): "The effects of strategic type on the market orientation-performance relationship". *Journal of Marketing*. Vol. 64, nº 4, pp. 1-16.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. y ÖZSOMER, A. (2002): "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance". *Journal of Marketing*. Vol. 66, nº 3, pp. 18-32.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. y RENTZ, J.O. (2000): "A refinement and validation of the MARKOR scale". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, nº 4, pp. 527-539.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. y RENTZ, J.O. (2005): "A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales". *Journal of Business Research*. Vol. 58, nº 1, pp. 1-8.
- MAVONDO, F.T. (1998): "Market orientation: Reconceptualising dimensionality and implications for organisational performance". En Gray, B.J. y Deans, K. R.: *Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*. En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1998/ANZMAC98.html>, pp. 1430-1450.
- MAVONDO, F.T. (1999a): "Market orientation: Scale invariance and relationship to generic strategies across two countries". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 4, nº 2, pp. 125-142.
- MAVONDO, F.T. (1999b): "Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 7, nº 4, pp. 237-250.
- MAVONDO, F.T. y FARRELL, M.A. (1999): "Measuring market orientation in different population". En Cadeaux, J. y Uncles, M.: *Marketing in the Third Millennium. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*. En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1999/index.htm>.
- MAVONDO, F.T. y FARRELL, M.A. (2000): "Measuring market orientation: Are there differences between business marketers and consumer marketers?". *Australian Journal of Management*. Vol. 25, nº 2, pp. 223-244.
- MAVONDO, F.T.; CHIMHANZI, J. y STEWART, J. (2005): "Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance". *European Journal of Marketing*. Vol. 39, nº 11/12, pp. 1235-1263.
- MAVONDO, F.T.; GABBOTT, M. y TSARENKO, Y. (2003): "Measurement invariance of marketing instruments: An implication across countries". *Journal of Marketing Management*. Vol. 19, nº 5/6, pp. 523-540.
- MAYDEU OLIVARES, A. y LADO COUSTÉ, N. (1998): "Market orientation and business economic performance: A mediational model". *Business Economics Series 98-59 (09) Working paper*. Universidad Carlos III de Madrid.
- MAYDEU OLIVARES, A. y LADO COUSTÉ, N. (2003): "Market orientation and business economic performance: A mediated model". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 14, nº 3/4, pp. 284-309.

- MAZAIIRA CASTRO, A. (2002): *La incidencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales a través de un modelo basado en los recursos y capacidades de marketing. Su contrastación en el sector de la confección de Galicia*. Tesis presentada en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Vigo.
- MAZAIIRA 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, pp. 181-208.
- McDANIEL, S. y KOLARI, J. (1987): "Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology". *Journal of Marketing*. Vol. 51, nº 4, pp. 19-30.
- McDERMOTT, D.R.; FRANZAK, F.J. y LITTLE, M.W. (1993): "Does marketing relate to hospital profitability?". *Journal of Health Care Marketing*. Vol. 12, nº 2, pp. 18-25.
- McKEE, D.O.; VARADARAJAN, P.R. y PRIDE, W.M. (1989): "Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 53, nº 3, pp. 31-44.
- McNEAL, J.U. y LAMB, C.W. (1980): "Marketing orientation in nonprofit sector: The case of hospital". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 8, nº 1, pp. 26-32.
- MENGÜC, B. (1996): "The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes: Further empirical results". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 13, nº 3, pp. 277-291.
- MICHAELS, E.G. (1982): "Marketing muscle". *Business Horizons*. Vol. 25, nº 3, pp. 63-74.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill Book Company. Citado en RODRÍGUEZ PÉREZ, J.M. (2001): "Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: Una revisión de la tipología de Miles y Snow". *Documento de trabajo*, nº 237/01. Universidad de Oviedo. En <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1984): "Fit, failure and the hall of fame". *California Management Review*. Vol. 26, nº 3, pp. 10-28.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C.; MEYER, A.D. y COLEMAN Jr., H.J. (1978): "Organizational strategy, structure, and process". *Academy of Management Review*. Vol. 3, nº 3, pp. 546-562.
- MINTZBERG, H. (1987a): "The strategy concept I: Five Ps for strategy". *California Management Review*. Vol. 30, nº 1, pp. 11-24.
- MINTZBERG, H. (1987b): "The strategy concept II: Another look at why organizations need strategies". *California Management Review*. Vol. 30, nº 1, pp. 25-32.
- MOORMAN, C. (1995): "Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes". *Journal of Marketing Research*. Vol. 32, nº 3, pp. 318-335.
- MOORMAN, C. (1998): "Market-level effects of information: competitive responses and consumer dynamics". *Journal of Marketing Research*. Vol. 35, nº 1, pp. 82-98.

- MOORMAN, C. y RUST, R.T. (1999): "The role of marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 63, special issue, pp. 180-197.
- MORGAN, R.E. y STRONG, C.A. (1998): "Market orientation and dimensions of strategic orientation". *European Journal of Marketing*. Vol. 32, nº 11/12, pp. 1051-1073.
- MORGAN, R.M.; KATSIKEAS, C.S. y APPIAH-ADU, K. (1998): "Market orientation and organizational learning capabilities". *Journal of Marketing Management*. Vol. 14, nº 4/5, pp. 353-381.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): "The effects of market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*. Vol. 54, nº 4, pp. 20-35.
- NARVER, J.C.; JACOBSON, R. y SLATER, S.F. (1993): *Market orientation and business performance: An analysis of panel data*. Marketing Science Institute. Report nº 93-121. Citado en CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver y Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 3, nº 1, pp. 41-60.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. y TIETJE, B. (1998): "Creating a market orientation". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 2, nº 3, pp. 241-255.
- NARVER, J.N. y SLATER, S.F. (1998): "Additional thoughts on the measurement of market orientation: A comment on Deshpande and Farley". *Journal of Market Focused Management*. Vol. 2, nº 3, pp. 233-236.
- NGAI, J.C.H. y ELLIS, P. (1998): "Market orientation and business performance: Some evidence from Hong Kong". *International Marketing Review*. Vol. 15, nº 2, pp. 119-139.
- NGANSATHIL, W. (2001): *Market orientation and business performance: Empirical evidence from Thailand*. PH.D. Dissertation. Department of Management. Faculty of Economics and Commerce. The University of Melbourne.
- OCZKOWSKI, E. y FARRELL, M.A. (1998): "Discriminating between measurement scales using non-tested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 15, nº 4, pp. 349-366.
- OGBONNA, E. y HARRIS, LL.C. (2002): "The performance implications of management fads and fashions: An empirical study". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 10, nº 1, pp. 47-68.
- OSBORNE, P. y GRAY, B.J. (2000): "Forms of market orientation in New Zealand service firms". En O'Cass, A.: *Visionary marketing in the 21st Century: Facing the Change*. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC). En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/home.htm>, pp. 895-898.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. y ZEITHAML, V.A. (1983): "Service firms need marketing skills". *Business Horizons*. Vol. 26, nº 6, pp. 28-31.
- PAYNE, A.F. (1988): "Development a marketing-oriented organization". *Business Horizons*. Vol. 31, nº 3, pp. 46-53.
- PEARCE, J.A.I.; ROBBINS, D.K. y ROBINSON, R.B. Jr. (1987): "The impact of grand strategy and planning formality on financial performance". *Strategic Management Journal*. Vol. 8, nº 2, pp. 125-134.

- PELHAM, A.M. (1997a): "Mediating influences on the relationships between market orientation and profitability in small industrial firms". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 5, n° 3, pp. 55-76.
- PELHAM, A.M. (1997b): "Market orientation and performance: The moderating effects of product and customer differentiation". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 12, n° 5, pp. 276-296.
- PELHAM, A.M. (1999): "Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms". *Journal of Business Research*. Vol. 45, n° 1, pp. 33-46.
- PELHAM, A.M. (2000): "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms". *Journal of Small Business Management*. Vol. 38, n° 1, pp. 48-67.
- PELHAM, A.M. y WILSON, D.T. (1996): "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 24, n° 1, pp. 27-43.
- PETER, J.P. y CHURCHILL, G.A. (1986): "Relationships among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis". *Journal of Marketing Research*. Vol. 23, n° 1, pp. 1-10.
- PETERSON, R.T. (1989): "Small business adoption of the marketing concept vs. other business strategies". *Journal of Small Business Management*. Vol. 27, n° 1, pp. 38-46.
- PIERCY, N.F.; HARRIS, LL.C. y LANE, N. (2002): "Market orientation and retail operatives' expectations". *Journal of Business Research*. Vol. 55, n° 4, pp. 261-273.
- PITT, L.; CARUANA, A. y BERTHON, P.R. (1996): "Market orientation and business performance: Some European evidence". *International Marketing Review*. Vol. 13, n° 1, pp. 5-18.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press. Traducido en *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (1991). México: Compañía Editorial Continental.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press. Traducido en *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2003). México: Compañía Editorial Continental.
- PRASAD, V.K.; RAMAMURTHY, K. y NAIDU, G.M. (2001): "The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance". *Journal of International Marketing*. Vol. 9, n° 4, pp. 82-110.
- PULENDRAN, S.; SPEED, R. y WIDING II, R.E. (2000): "The antecedents and consequences of market orientation in Australia". *Australian Journal of Management*. Vol. 25, n° 2, pp. 119-143.
- PULENDRAN, S.; SPEED, R. y WIDING II, R.E. (2003): "Marketing planning, market orientation and business performance". *European Journal of Marketing*. Vol. 37, n° 3/4, pp. 476-497.

- QU, R. (2004): "Does business environment matter to the development of a market orientation?". *33th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Murcia, 18-21 May.
- QU, R. y ENNEW, C.T. (2003): "An examination of the consequences of market orientation in China". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 11, nº 3, pp. 201-214.
- QUINN, R.E. (1988): "Beyond rational management". Jossey-Bass Inc., *Publishers*. Citado en DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis". *Journal of Marketing*. Vol. 57, nº 1, pp. 23-37.
- QUINTANA DÉNIZ, A. (2001): *La orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades y otros recursos intangibles: Un modelo explicativo de los resultados empresariales*. Tesis presentada en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- QUINTANA DÉNIZ, A.; BEERLI PALACIO, A. y MARTÍN SANTANA, J. (2005a): "Los sistemas de recursos humanos como antecedentes de la orientación al mercado de las empresas hoteleras". *XV Congreso Nacional de ACEDE*. San Cristobal de la Laguna (Tenerife). En <http://www.acede.org>.
- QUINTANA DÉNIZ, A.; BEERLI PALACIO, A. y MARTÍN SANTANA, J. (2005b): "El entorno competitivo y sus efectos moderadores en los valores culturales y capacidades de las empresas orientadas al mercado ". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 9, nº 1, pp. 37-63.
- RABASSA FIGUERAS, N. (2001): *Orientación al mercado y performance. Un estudio longitudinal*. Tesis presentada en el Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Rovira i Virgili. Reus.
- RAJU, P.S. y LONIAL, S.C. (2001): "The impact of quality context and market orientation and organizational performance in a service environment". *Journal of Service Research*. Vol. 4, nº 2, pp. 140-154.
- RAJU, P.S. y LONIAL, S.C. (2002): "The impact of service quality and marketing on financial performance in the hospital industry: An empirical examination". *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 9, nº 6, pp. 335-348.
- RAJU, P.S.; LONIAL, S.C. y GUPTA, Y.P. (1995): "Market orientation and performance in the hospital industry". *Journal of Health Care Marketing*. Vol. 15, nº 4, pp. 34-41.
- RAJU, P.S.; LONIAL, S.C.; GUPTA, Y.P. y ZIEGLER, C. (2000): "The relationship between market orientation and performance in the hospital industry: A structural equations modeling approach". *Health Care Management Science*. Vol. 3, nº 3, pp. 237-247.
- RAMASESHAN, B.; CARUANA, A. y PANG, L.S. (2002): "The effect of market orientation on new product performance: A study among singaporean firms". *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 11, nº 6, pp. 399-409.
- RIVERA CAMINO, J. (1998): "Análisis y expansión de la orientación al mercado: Una validación empírica en empresas españolas". *Esic-Market*. Mayo-agosto, pp. 43-69.

- RIVERA CAMINO, J. (1999): "La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5, nº 3, pp. 107-126.
- RIVERA CAMINO, J. (2001): "La implementación de la orientación al mercado: Un estudio exploratorio en empresas españolas". *Esic-Market*. Enero-abril, pp. 127-147.
- RIVERA CAMINO, J. y MOLERO, V. (2000): "La orientación al mercado: un estudio exploratorio sobre su implementación". *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés*. Universidad de Jaén, 7, 8 y 9 de Junio.
- RODRÍGUEZ PÉREZ, J.M. (2001): "Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: Una revisión de la tipología de Miles y Snow". *Documento de trabajo*, nº 237/01. Universidad de Oviedo. En <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>.
- ROSE, G.M. y SHOHAM, A. (2002): "Export performance and market orientation: Establishing an empirical link". *Journal of Business Research*. Vol. 55, nº 3, pp. 217-225.
- RUEKERT, R.W. (1992): "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 9, nº 3, pp. 225-245.
- SALAVOU, H. y PAPANASTATHOPOULOU, P. (2001): "Market orientation and business performance: The moderating role of product innovation". *30th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Bergen, Norway, 8-11 May, pp. 1000-1005.
- SÁNCHEZ PÉREZ, M. y SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas". En SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (Coordinador): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, pp. 363-393. Ediciones Pirámide S.A.
- SANDVIK, I.L. y SANDVIK, K. (2003): "The impact of market orientation on product innovativeness and business performance". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 20, nº 4, pp. 355-376.
- SANTOS VIJANDE, M.L. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "Estrategias de marketing en la fase inicial de vida del mercado". *Documento de trabajo*. En <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>; nº 205/00. Universidad de Oviedo.
- SANTOS VIJANDE, M.L.; SANZO PÉREZ, M.J.; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2002a): "El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: Interacciones y efectos sobre la competitividad". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 6, nº 1, pp. 7-36.
- SANTOS VIJANDE, M.L.; SANZO PÉREZ, M.J.; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2005a): "Effect of market orientation on business strategic behaviour". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 13, nº 1, pp. 17-42.
- SANTOS VIJANDE, M.L.; SANZO PÉREZ, M.J.; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2005b): "Organizational learning and market orientation: Interface and effects on performance". *Industrial Marketing Management*. Vol. 34, nº 3, pp. 187-202.
- SANTOS VIJANDE, M.L.; SANZO PÉREZ, M.J.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2001a): "Influencia de la orientación al aprendizaje en la orientación al



- mercado empresarial: Efectos sobre la competitividad". *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Zaragoza. En <http://empresa.unizar.es>.
- SANTOS VIJANDE, M.L.; SANZO PÉREZ, M.J.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2001b): "La orientación al mercado como recurso organizativo: Influencia en el desarrollo de la estrategia competitiva de la empresa". *XIII Encuentro de Profesores de Marketing*. Málaga, pp. 381-404.
- SANTOS VIJANDE, M.L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "Orientación al mercado en la estrategia de innovación. Su efecto en las empresas industriales". *Economía Industrial*. Nº 334, pp. 93-106.
- SANTOS VIJANDE, M.L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2002b): "La orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva: Antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales". *Revista Asturiana de Economía*. nº 25, diciembre, pp. 215-244.
- SANZO PÉREZ, M.J.; SANTOS VIJANDE, M.L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2000): "El papel de la orientación al mercado en el marketing de relaciones: Contrastación de un modelo integrador". *XII Encuentro de Profesores de Marketing*. Santiago de Compostela, pp. 113-134.
- SANZO PÉREZ, M.J.; SANTOS VIJANDE, M.L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2003b): "The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction". *Industrial Marketing Management*. Vol. 32, nº 4, pp. 327-345.
- SANZO PÉREZ, M.J.; SANTOS VIJANDE, M.L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2003a): "The role of market orientation in business dyadic relationship: Testing an integrator model". *Journal of Marketing Management*. Vol. 19, nº 1/2, pp. 73-107.
- SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (Coordinador) (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ediciones Pirámide S.A.
- SARGEANT, A. y MOHAMAD, M. (1999): "Business performance in the UK hotel sector: Does it pay to be market oriented". *Service Industries Journal*. Vol. 19, nº 3, pp. 42-59.
- SATORRA, A. y BENTLER, P.M. (2001): "A scaled difference chi-quarted test statistic for moment structure analysis". *Psychometrika*. Vol. 66, nº 4, pp. 507-514.
- SEGEV, E. (1989): "A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies". *Strategic Management Journal*. Vol. 10, nº 5, pp. 487-505.
- SELNES, F.; JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): "Market orientation in United States and Scandinavian companies, a cross-cultural study". *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 12, nº 2, pp. 139-157.
- SHAPIRO, B.P. (1988): "What the hell is 'market oriented'?". *Harvard Business Review*. Vol. 66, nº 3, pp. 119-125. (Publicado en 1989 bajo el título: "Ahora toda la empresa interviene en la estrategia de marketing". *Harvard Deusto Business Review*. nº 39, tercer trimestre, pp. 3-10).
- SHARMA, S. (1996): *Applied multivariate techniques*. John Wiley & Sons, Inc. Nueva York.

- SHARMA, S.; DURAND, R.M. y GUR-ARIE, O. (1981): "Identification and analysis of moderator variables". *Journal of Marketing Research*. Vol. 18, nº 3, pp. 291-300.
- SHARP, B. (1991): "Marketing orientation: More than just customer focus". *International Marketing Review*. Vol. 8, nº 4, pp. 20-25.
- SHORTELL, S.M. y ZAJAC, E.J. (1990): "Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity". *Academy of Management Journal*. Vol. 33, nº 4, pp. 817-832.
- SIGUAW, J.A. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Measuring market orientation: Some evidence on Narver and Slater's three-component scale". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 3, nº 2, pp. 77-88.
- SIGUAW, J.A.; BROWN, G. y WIDING II, R.E. (1994): "The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes". *Journal of Marketing Research*. Vol. 31, nº 1, pp. 106-116.
- SIGUAW, J.A.; SIMPSON, P.M. y BAKER, T.L. (1998): "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship. The distribution perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 62, nº 3, pp. 99-111.
- SIN, L.Y.M.; TSE, A.C.B.; YAU, O.H.M.; CHOW, R. y LEE, J.S.Y. (2003): "Market orientation and business performance: A comparative study of firms in mainland China and Hong Kong". *European Journal of Marketing*. Vol. 37, nº 5/6, pp. 910-936.
- SIN, L.Y.M.; TSE, A.C.B.; YAU, O.H.M.; CHOW, R. y LEE, J.S.Y. (2005): "Market orientation, relationship marketing orientation, and business performance: The moderating effects of economic ideology and industry type". *Journal of International Marketing*. Vol. 13, nº 1, pp. 36-57.
- SLATER, S.F. (1995): "Issues in conducting marketing strategy research". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 3, nº 4, pp. 257-270.
- SLATER, S.F. (2001): "Market orientation at the beginning of a new millennium". *Managing Service Quality*. Vol. 11, nº 4, pp. 230-232.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1992): *Superior customer value and business performance: The strong evidence for a market-driven culture*. Marketing Science Institute. Report nº 92-125. Citado en LAFFERTY, B.A. y HULT, G.T.M. (2001): "A synthesis of contemporary market orientation perspectives". *European Journal of Marketing*. Vol. 35, nº 1/2, pp. 92-109.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1993): "Product-market strategy and performance: An analysis of the Miles y Snow strategy types". *European Journal of Marketing*. Vol. 27, nº 10, pp. 33-51.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994a): "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?". *Journal of Marketing*. Vol. 58, nº 1, pp. 46-55.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1994b): "Market orientation, customer value, and superior performance". *Business Horizons*. Vol. 37, nº 2, pp. 22-28.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995): "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*. Vol. 59, nº 3, pp. 63-74.

- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1998): "Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two". *Strategic Management Journal*. Vol. 19, nº 10, pp. 1001-1006.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1999): "Market-oriented is more than being customer-led". *Strategic Management Journal*. Vol. 20, nº 12, pp. 1165-1168.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (2000): "The positive effect of a market orientation and business profitability: A balanced replication". *Journal of Business Research*. Vol. 48, nº 1, pp. 69-73.
- SLATER, S.F. y OLSON, E.M. (2000): "Strategy type and performance: The influence of sales force management". *Strategic Management Journal*. Vol. 21, nº 8, pp. 813-829.
- SLATER, S.F. y OLSON, E.M. (2001): "Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, nº 11, pp. 1055-1067.
- SMITH, K.; GUTHERIE, J. y CHEN, M. (1989): "Strategy, size and performance". *Organization Studies*. Vol. 10, nº 1, pp. 63-81.
- SNOW, C.C. y HREBINIAK, L.G. (1980): "Strategy, distinctive competence, and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25, nº 2, pp. 317-336.
- SOEHADI, A.W.; HART, S. y TAGG, S. (2001): "Measuring market orientation in the Indonesian retail context". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 9, nº 4, pp. 285-299.
- STEENKAMP, J.B. y VAN TRIJP, H.C.H. (1991): "The use of LISREL in validating marketing constructs". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 8, nº 4, pp. 283-299.
- SUBRAMANIAN, R. y GOPALAKRISHNA, P. (2001): "The market orientation-performance relationship in the context of a developing economy: An empirical analysis". *Journal of Business Research*. Vol. 53, nº 1, pp. 1-13.
- TAY, L. y MORGAN, N.A. (2002): "Antecedents and consequences of market orientation in chartered surveying firms". *Construction Management and Economics*. Vol. 20, nº 4, pp. 331-341.
- THIRKELL, P.C. y DAU, R. (1998): "Export performance: Success determinants for New Zealand manufacturing exporters". *European Journal of Marketing*. Vol. 32, nº 9-10, pp. 813-829.
- TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A.; DEL RÍO LANZA, B.; IGLESIAS ARGÜELLES, V. y SANZO PÉREZ, M.J. (1997): "Dimensiones de la orientación al mercado y sus efectos en las empresas del sector agroalimentario". *IX Encuentro de Profesores de Marketing*. Murcia, pp. 427-443.
- TSAI, Y.F. (2003): "Research on the relationship between market orientation and service quality. An empirical assessment of the medical industry in Central Taiwan". *Journal of American Academy of Business*. Vol. 3, nº 1/2, pp. 381-385.
- TSE, A.C.B.; SIN, L.Y.M.; YAU, O.H.M.; LEE, J.S.Y. y CHOW, R. (2003): "Market orientation and business performance in a Chinese business environment". *Journal of Business Research*. Vol. 56, nº 3, pp. 227-239.

- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996): "Market orientation: A state of the art review". *Proceedings of the 25<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference (EMAC)* (Budapest), pp.1161-1181. Citado en CERVERA TAULET, A.; SÁNCHEZ PÉREZ, M. y GIL SAURA, I. (1999): "Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 5, nº 2, pp. 55-81.
- TUOMINEN, M.; RAJALA, A. y MÖLLER, K. (2000): "Market orientation vis-à-vis market adaptation". En O' Cass, A.: *Visionary marketing in the 21st Century: Facing the Change*. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC). En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/home.htm>, pp. 1291-1296.
- TUOMINEN, M.; RAJALA, A. y MÖLLER, K. (2004): "Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships". *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, nº 3, pp. 207-217.
- TURNER, G.B. y SPENCER, B. (1997): "Understanding the marketing concept as organizational culture". *European Journal of Marketing*. Vol. 31, nº 2, pp. 110-121.
- TZOKAS, N.; CARTER, S. y KYRIANOPOULOS, P. (2001): "Marketing and entrepreneurial orientation in small firms". *Enterprise and Innovation Management Studies*. Vol. 2, nº 1, pp. 19-33.
- VALERO AMARO, V.; GALERA CASQUET, C. y GALÁN LADERO, M.M. (2003): "Valoración de los componentes culturales y operativos de la orientación al mercado de las ONGD españolas". *XV Encuentro de Profesores de Marketing*. Córdoba, pp. 47-61.
- VAN EGEREN, M. y O'CONNOR, S. (1998): "Drivers of market orientation and performance in service firms". *Journal of Services Marketing*. Vol. 12, nº 1, pp. 39-58.
- VAN RAAIJ, E.M. (2001): *The Implementation of a Market Orientation. Designing frameworks for managerial action*. Ph.D. thesis. University of Twente.
- VARELA GONZÁLEZ, J.A. y CALVO SILVOSA, A.R. (1998): "Comportamiento orientado por el mercado: Internacionalización y otros antecedentes seleccionados. Una investigación empírica". *Información Comercial Española*. nº 774, Noviembre, pp. 37-52.
- VARELA GONZÁLEZ, J.A. y DEL RÍO ARAÚJO, M.L. (2003): "Market orientation behavior: An empirical investigation using MARKOR". *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 21, nº 1, pp. 6-15.
- VARELA GONZÁLEZ, J.A.; BENITO TORRES, J.L. y CALVO SILVOSA, A. (1996b): "Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica". *VIII Encuentro de Profesores de Marketing*. Zaragoza, pp. 301-310.
- VARELA GONZÁLEZ, J.A.; CALVO SILVOSA, A.R.; MAGALHAES SERRA, E. y CARVALHO VIERIA, J.M. (1996a): "Perspectivas sobre el constructo orientación al mercado: Análisis empírico de sus relaciones". *X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Granada, pp. 115-128.
- VARELA GONZÁLEZ, J.A.; DEL RÍO ARAÚJO, M.L. y BENITO TORRES, J.L. (1994): "Antecedentes de la orientación al mercado". *VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Cáceres, pp. 193-203.

- VARELA GONZÁLEZ, J.A.; GUTIÉRREZ ARRANZ, A. y ANTÓN MARTÍN, C. (1998): "La cultura de la orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento empresarial. Un contraste de metodologías". Trabajo en curso. *X Encuentro de Profesores de Marketing*. Santander, pp. 135-139.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R.; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2002): "Market orientation and social services in private non-profit organisations". *European Journal of Marketing*. Vol. 36, nº 9-10, pp. 1022-1046.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R.; SANTOS VIJANDE, M.L. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2001): "Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 9, nº 1, pp. 69-90.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R.; ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I.; SANTOS VIJANDE, M.L. y DÍAZ MARTÍN, A.M. (1999): "Desarrollo metodológico de la orientación al mercado desde un doble perspectiva cultural y comportamental: consecuencias, efectos moderadores y estrategias empresariales". Trabajo en curso. *XI Encuentro de Profesores de Marketing*. Valladolid, pp. 133-142.
- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1986): "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches". *Academy of Management Review*. Vol. 11, nº 4, pp. 801-814.
- VERHEES, F. (1998): "Market orientation, product innovation and company performance. The case of small independent companies". P. Andersson (ed.) *Marketing Research and Practice, 27 th EMAC Conference Proceedings, Track 3*, Estocolmo, pp. 139-153. Citado en MAZAIRA CASTRO, A. (2002): *La incidencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales a través de un modelo basado en los recursos y capacidades de marketing. Su contrastación en el sector de la confección de Galicia*. Tesis presentada en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Vigo.
- VERHEES, F. y MEULENBERG, M.T.G. (2004): "Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms". *Journal of Small Business Management*. Vol. 42, nº 2, pp. 134-154.
- VORHIES, D.W. y HARKER, M. (2000): "The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation". *Australian Journal of Management*. Vol. 25, nº 2, pp. 145-171.
- VORHIES, D.W.; HARKER, M. y RAO, C.P. (1999): "The capabilities and performance advantages of market-driven firms". *European Journal of Marketing*. Vol. 33, nº 11/12, pp. 1171-1202.
- WALKER, L.J.H. (2001): "The measurement of a market orientation and its impact on business performance". *Journal of Quality Management*. Vol. 6, nº 2, pp. 139-172.
- WALKER, O.C. y RUEKERT, R.W. (1987): "Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework". *Journal of Marketing*. Vol. 51, nº 3, pp. 15-33.
- WALKER, O.C.; BOYD, H.W.; MULLINS, J. y LARRÉCHÉ, J.C. (2003): *Marketing strategy. A decision-focused approach*. Irwin McGraw Hill. (4ª edición). Traducido en

- Estrategia de marketing. Enfoque de toma de decisiones.* (2005). México: McGraw Hill Interamericana.
- WANG, E.T.G. y WEI, H.L. (2005): "The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from taiwanese software industry". *Total Quality Management Business Excellence*. Vol. 16, nº 10, pp. 1161-1177.
- WEBB, D.; WEBSTER, C. y KREPAPA, A. (2000): "An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation". *Journal of Business Research*. Vol. 48, nº 2, pp. 101-112.
- WEBSTER, F.E. (1988): "The rediscovery of the marketing concept". *Business Horizons*. Vol. 31, nº 3, pp. 29-39.
- WEBSTER, F.E. (1992): "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of Marketing*. Vol. 56, nº 4, pp. 1-17.
- WONG, E. y MAVONDO, F.T. (2000): "When market orientation and learning orientation do not pay: Evidence from the Australian building and construction industry". En O' Cass, A.: *Visionary marketing in the 21st Century: Facing the Change. Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*. En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/home.htm>, pp. 1445-1450.
- WOOD, V.R.; BHUIAN, S.N. y KIECKER, P. (2000): "Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals". *Journal of Business Research*. Vol. 48, nº 3, pp. 213-226.
- WOODSIDE, A.G.; SULLIVAN, D.P. y TRAPPEY III R.J. (1999): "Assessing relationships among strategic types, distinctive marketing competencies, and organizational performance". *Journal of Business Research*. Vol. 45, nº 2, pp. 135-146.
- WOOLDRIDGE B.R. y MINSKY, B.D. (2002): "The role of climate and socialization in developing interfunctional coordination". *The Learning Organization*. Vol. 9, nº 1, pp. 29-38.
- WREN, B.W.; SOUDER, W.E. y BERKOWITZ, D. (2000): "Market orientation and new product development in global industrial firms". *Industrial Marketing Management*. Vol. 29, nº 6, pp. 601-611.
- WRENN, B. (1997): "The market orientation construct: Measurement and scaling issues". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 5, nº 3, pp. 31-54.
- YAU, O.H.M.; McFETRIDGE, P.R.; CHOW, R.P.M.; LEE, J.S.Y.; SIN, L.Y.M. y TSE, A.C.B. (2000): "Is relationship marketing for everyone?". *European Journal of Marketing*. Vol. 34, nº 9/10, pp. 1111-1127.
- ZAHRA, S.A. y PEARCE II, J.A. (1990): "Research evidence on the Miles-Snow typology". *Journal of Management*. Vol. 16, nº 4, pp. 751-768.
- ZAJAC, E.J. y SHORTELL, S.M. (1989): "Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications". *Strategic Management Journal*. Vol. 10, nº 5, pp. 413-430.
- ZATEZALO, A. y GRAY, B.J. (1999): "Measuring market orientation in small service organisations". En Cadeaux, J. y Uncles, M.: *Marketing in the Third Millennium*.

*Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC)*. En <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1999/index.htm>.

ZHAO, Y. y CAVUSGIL, S.T. (2006): "The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust". *Industrial Marketing Management*. Vol. 35, nº 4, pp. 405-414.





# Anexos



## Anexo I: Estudios que adoptan el enfoque comportamental de Jaworski y Kohli y la escala MARKOR

<b>AUTOR</b>	DIAMANTOPOULOS y HART (1993)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	<p>Analizar las dimensiones del concepto de marketing como filosofía empresarial</p> <p>Determinar los efectos de ciertas variables situacionales en la percepción e implementación del concepto de marketing</p> <p>Examinar la relación entre el concepto, su implementación y los resultados empresariales, y el efecto de las variables situacionales en esta relación</p>	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	87 cuestionarios Directores generales	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , respecto a la media del sector: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Margen de beneficios</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Mostraron una <b>débil asociación</b> entre la orientación al mercado y los resultados empresariales por lo que argumentan que esta relación se verá influida por factores moderadores	
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	Variable propuesta: <b>Percepción del concepto de marketing:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos de marketing</li> <li>▪ Enfoque al mercado</li> <li>▪ Centralización de las decisiones de marketing</li> <li>▪ Orientación al cliente</li> </ul>
	<b>Sólo</b> confirman el <b>efecto positivo de los objetivos de marketing</b> en los resultados empresariales por lo que señalan que pueden influir factores moderadores	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Condiciones de la demanda</li> </ul>
	Comprueban que: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>turbulencia del mercado refuerza</b> la relación <b>sólo en algunos casos</b></li> <li>▪ La <b>intensidad competitiva refuerza</b> la relación <b>en cinco de las siete</b> ocasiones en las que esta relación resulta significativa</li> <li>▪ Las <b>condiciones de la demanda</b> (entendida como condiciones desfavorables de la economía general) <b>no refuerzan</b> la relación (de hecho <b>comprueban lo contrario</b>)</li> </ul>	

<b>AUTOR</b>	JAWORSKI y KOHLI (1993)	
<b>Escala</b>	Desarrollan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar los antecedentes y las consecuencias de la orientación al mercado, así como los efectos moderadores del entorno en la relación entre la orientación al mercado y los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	222 unidades estratégicas de negocio (UEN) (un total de 188 responsables de marketing, y 151 responsables de otras áreas funcionales) 230 respuestas de ejecutivos de marketing o de otras áreas funcionales de las distintas unidades de negocio	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información de mercado; <math>\alpha=0,71</math></li> <li>▪ Disseminación de información de mercado; <math>\alpha=0,82</math></li> <li>▪ Diseño de la respuesta; <math>\alpha=0,78</math></li> <li>▪ Implementación de la respuesta; <math>\alpha=0,78</math></li> </ul>	
<b>ANTECEDENTES propuestos</b>	<b>Factores individuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de la alta dirección</li> <li>▪ Aversión al riesgo</li> </ul> <b>Factores intergrupales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto interdepartamental</li> <li>▪ Conexión interdepartamental</li> </ul>	<b>Factores organizacionales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Departamentalización</li> <li>○ Formalización</li> <li>○ Centralización</li> </ul> </li> <li>▪ Sistemas de remuneración basados en el mercado</li> </ul>
<b>Efecto de los ANTECEDENTES</b>	<b>Efecto positivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Del énfasis de la alta dirección en la orientación al mercado global y en sus tres dimensiones</li> <li>▪ De la conexión interdepartamental en la orientación al mercado global</li> <li>▪ De la orientación al mercado de los sistemas de remuneración en la orientación al mercado global y en sus tres dimensiones</li> </ul>	<b>Efecto negativo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De la aversión al riesgo de la alta dirección en la respuesta a la información</li> <li>▪ Del conflicto interdepartamental en la orientación al mercado global y en las dimensiones</li> <li>▪ De la centralización en orientación al mercado global y en las dimensiones diseño e implantación de la respuesta en la <u>muestra 1</u>, en la disseminación y respuesta y en la <u>muestra 2</u></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medida <b>objetiva</b> : cuota de mercado	
	Medidas <b>subjetivas</b> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado general (respecto al principal competidor)</li> <li>▪ Compromiso con la organización</li> <li>▪ Espíritu de equipo</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva de la orientación al mercado y las tres medidas subjetivas de los resultados La relación de la orientación al mercado y la cuota de mercado (media objetiva) no es significativa	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>	No encuentran significativa la influencia de estas variables en la relación entre la orientación al mercado y los resultados por lo que concluyen que es igual de fuerte independientemente de las condiciones del entorno

<b>AUTOR</b>	RAJU <i>et al.</i> (1995; 2000)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado, y obtienen cuatro dimensiones: generación de información; satisfacción de los clientes; respuesta a los clientes; y respuesta a los competidores
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector sanitario
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados en el sector sanitario
<b>Características de la muestra e informantes</b>	293 cuestionarios (de 175 hospitales) Directivos generales y ejecutivos de áreas de calidad, de marketing, y de operaciones
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> : valoración de los resultados respecto a los competidores (mediante 19 variables): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados financieros</li> <li>▪ Desarrollo de productos/mercados</li> <li>▪ Calidad interna</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	La orientación al mercado tienen un efecto significativo en todas las medidas de los resultados

<b>AUTOR</b>	CALVO <i>et al.</i> (1996)		
<b>Escala</b>	Miden la OM como cultura organizativa mediante una escala de 4 ítems, y la OM como comportamiento mediante la escala MARKOR		
<b>Ámbito del estudio</b>	Galicia Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de diferentes antecedentes de la orientación al mercado (relacionados con la empresa y con los clientes)		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	204 empresas (146 alimentación, 22 madera, y 36 químico) Director de marketing (o director comercial) y director general		
<b>ANTECEDENTES</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>Variables propuestas:</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño de la empresa medido por el número de empleado</li> <li>▪ Sector de actividad (alimentación, madera, y químico)</li> <li>▪ Destino de los productos (hogares u otras organizaciones)</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño de la empresa medido por el número de empleado</li> <li>▪ Sector de actividad (alimentación, madera, y químico)</li> <li>▪ Destino de los productos (hogares u otras organizaciones)</li> </ul>
	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño de la empresa medido por el número de empleado</li> <li>▪ Sector de actividad (alimentación, madera, y químico)</li> <li>▪ Destino de los productos (hogares u otras organizaciones)</li> </ul>	
<p><b>Influencia positiva del tamaño</b> en dos dimensiones de la <b>OM comportamental</b> (recogida de información y esfuerzo en su diseminación)</p> <p><b>Influencia del sector de actividad</b> en una dimensión de la <b>OM comportamental</b> (el diseño de la respuesta): el sector químico manifestaba un menor grado de orientación al mercado que el de alimentación y el de madera</p> <p>La <b>OM cultural</b> no se ve afectada por <b>ninguno</b> de los antecedentes propuestos</p>			

<b>AUTOR</b>	SELNES <i>et al.</i> (1996)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos y Escandinavia (Noruega, Dinamarca y Suecia) Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la influencia del contexto geográfico en (1) los antecedentes que determinan el grado de orientación al mercado, (2) el grado de orientación al mercado, y (3) la fortaleza de la relación entre los antecedentes y la orientación al mercado y los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	En Estados Unidos: 222 UEN de 102 empresas (N <sub>1</sub> ) En Escandinavia: 237 UEN de 70 empresas (N <sub>2</sub> ) Promedio de las respuestas de dos directivos de marketing y otras áreas funcionales por cada unidad estratégica de negocio (UEN)	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha_1=0,89$ ; $\alpha_2=0,89$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información de mercado: <math>\alpha_1=0,63</math>; <math>\alpha_2=0,63</math></li> <li>▪ Disseminación de información de mercado: <math>\alpha_1=0,74</math>; <math>\alpha_2=0,71</math></li> <li>▪ Respuesta a la información: <math>\alpha_1=0,84</math>; <math>\alpha_2=0,86</math></li> </ul>	
<b>ANTECEDENTES propuestos</b>	<b>Factores individuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de la alta dirección</li> <li>▪ Aversión al riesgo</li> </ul> <b>Factores intergrupales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto interdepartamental</li> <li>▪ Conexión interdepartamental</li> </ul>	<b>Factores organizacionales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Centralización</li> <li>○ Formalización</li> </ul> </li> <li>▪ Sistemas de remuneración basados en el mercado</li> </ul>
<b>Diferencias y efecto de los ANTECEDENTES</b>	<b>No hay diferencias entre ambos países</b> respecto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énfasis de la alta dirección (efecto positivo)</li> <li>▪ Aversión al riesgo (efecto no significativo)</li> <li>▪ Centralización</li> </ul>	<b>Es menor en Escandinavia</b> que en Estados Unidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto interdepartamental (efecto negativo)</li> <li>▪ Conexión interdepartamental (efecto positivo)</li> <li>▪ Centralización (no significativo en Escandinavia y efecto negativo en EE.UU.)</li> <li>▪ Formalización (efecto no significativo)</li> <li>▪ Sistema de remuneración basado en el mercado (efecto positivo)</li> </ul>
<b>DIFERENCIAS EN EL GRADO DE OM</b>	Considerando la orientación al mercado global no obtienen diferencias en el grado de orientación al mercado en los dos países Considerando las dimensiones de la orientación al mercado si observan diferencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El nivel de generación de información es mayor en Estados Unidos</li> <li>▪ En la disseminación de información no observan diferencias</li> <li>▪ El nivel de respuesta a las necesidades del mercado es mayor en Escandinavia</li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medida <b>objetiva</b> : cuota de mercado	
	Medidas <b>subjetivas</b> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado general (respecto al principal competidor)</li> <li>▪ Compromiso con la organización</li> <li>▪ Espíritu de equipo</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado, la medida subjetiva (resultado general), el compromiso con la organización, y el espíritu de equipo (en ambas muestras) Relación no significativa entre la orientación al mercado y la medida objetiva (cuota de mercado) (en ninguna de las muestras)	

<b>AUTOR</b>	VARELA <i>et al.</i> (1996a)
<b>Escala</b>	Miden la OM como filosofía empresarial mediante un único ítem, la OM como cultura organizativa mediante una escala de 3 ítems, y la OM como comportamiento mediante la escala MARKOR
<b>Ámbito del estudio</b>	Galicia Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar las relaciones entre las distintas medidas operativas de la orientación al mercado: como filosofía empresarial; como cultura organizativa; y como comportamiento
<b>Características de la muestra e informantes</b>	204 empresas (146 alimentación, 22 madera, y 36 químico) Director de marketing (o director comercial) y director general
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la OM conductual: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de esfuerzo generación información (4 ítems); <math>\alpha=0,50</math></li> <li>▪ Retraso temporal disposición información (2 ítems); <math>\alpha=0,48</math></li> <li>▪ Nivel de esfuerzo diseminación información (3 ítems); <math>\alpha=0,61</math></li> <li>▪ Prontitud diseminación información (2 ítems); <math>\alpha=0,45</math></li> <li>▪ Diseño de la respuesta (3 ítems); <math>\alpha=0,62</math></li> <li>▪ Implementación de la respuesta (4 ítems); <math>\alpha=0,65</math></li> </ul>
<b>ANTECEDENTES</b>	Proponen que la orientación al mercado como filosofía y como cultura organizativa son factores antecedentes de la orientación al mercado conductual
<b>CONCLUSIONES</b>	Falta de relación entre la orientación al mercado como filosofía y la orientación al mercado como cultura organizativa  Relación entre la orientación al mercado como filosofía y como cultura organizativa con la dimensión generación de información de la orientación al mercado conductual

<b>AUTOR</b>	VARELA <i>et al.</i> (1996b)		
<b>Escala</b>	Miden la OM como cultura organizativa mediante una escala de 4 ítems, y la OM como comportamiento mediante la escala MARKOR		
<b>Ámbito del estudio</b>	Galicia Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de antecedentes ambientales (externos) de la orientación al mercado Efectos de la orientación al mercado en el crecimiento del volumen de ventas		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	204 empresas (146 alimentación, 22 madera, y 36 químico) Director de marketing (o director comercial) y director general		
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	Dinamismo del mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinámica de las preferencias de clientes</li> <li>▪ Novedad de los clientes</li> </ul> Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica Poder de compra de los clientes	
		<b>Relación positiva</b> de la <b>intensidad competitiva</b> en la orientación al mercado cultural y en la dimensión comportamental implementación de la respuesta  <b>Relación negativa</b> de la <b>turbulencia tecnológica</b> en las dimensiones rapidez en la detección de los cambios, prontitud en la diseminación de la información, y diseño de la respuesta	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Crecimiento del volumen de ventas</b> medido de dos formas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Objetivo:</b> tasa de crecimiento en los tres últimos años</li> <li>▪ <b>Subjetivo:</b> percepción sobre si las ventas en el último año disminuyeron, se mantuvieron o aumentaron</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<b>No encuentran</b> la relación positiva propuesta entre la orientación al mercado y el crecimiento del volumen de ventas		

<b>AUTOR</b>	PITT <i>et al.</i> (1996)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido y Malta Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la aplicabilidad de la escala MARKOR en el Reino Unido y Malta, y analizar la relación entre la orientación al mercado y los resultados		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	161 del Reino Unido y 193 empresas de Malta Directivos de marketing		
<b>Fiabilidad</b>		Reino Unido	Malta
	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> :	$\alpha=0,8799$	$\alpha=0,8376$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , en los últimos cinco años y respecto a los competidores o la industria: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de los capitales utilizados (ROCE)</li> <li>▪ Incremento de las ventas</li> <li>▪ Impresión sobre los resultados generales</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Muestran la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados en ambos países (Reino Unido y Malta)		



<b>AUTOR</b>	AVLONITIS y GOUNARIS (1997)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala de HOOLEY <i>et al.</i> (1990) para medir la orientación al mercado como actitud y la escala MARKOR para medir la orientación al mercado como comportamiento
<b>Ámbito del estudio</b>	Grecia Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Clasificar las empresas atendiendo a su grado de orientación al mercado Determinar la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales en empresas industriales y de consumo
<b>Características de la muestra e informantes</b>	437 cuestionarios (236 de empresa de consumo, 161 industriales y 40 de servicios) Directores de marketing o de ventas
<b>Fiabilidad</b>	De la escala de orientación al mercado comportamental global: $\alpha=0,822$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado comportamental: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información de mercado; <math>\alpha=0,675</math></li> <li>▪ Diseminación de información de mercado; <math>\alpha=0,805</math></li> <li>▪ Respuesta a la información; <math>\alpha=0,682</math></li> </ul>
<b>CLASIFICACIÓN según OM</b>	Clasificación de las empresas <b>según su actitud hacia el marketing</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientadas al mercado (24.2%)</li> <li>▪ Orientadas al producto (20.2%)</li> <li>▪ Orientadas a las ventas (14.5%)</li> <li>▪ Orientación a la producción (11.5%)</li> <li>▪ Agnósticas (29.6%)</li> </ul>
<b>Relación actitud y comportamiento</b>	Comprueban que la orientación al mercado como comportamiento está asociada con la orientación al mercado como actitud
<b>Diferencias en el grado de OM según sector</b>	Las empresas industriales, en comparación con las de consumo, tienen menos probabilidades de desarrollar una orientación al mercado, inclinándose más por el desarrollo de una orientación a las ventas, a la producción o al producto
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , en relación con los objetivos de la empresa y en relación con los principales competidores (en un periodo de cuatro años) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios generales</li> <li>▪ Volumen de ventas</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Concluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La adopción de la orientación al mercado (como actitud y como comportamiento) tiene un efecto positivo con todos los indicadores de los resultados</li> <li>▪ La orientación al mercado en empresas industriales tiene un mayor efecto en los resultados que en el caso de empresas de consumo</li> </ul>

AUTOR	BALABANIS <i>et al.</i> (1997)		
Escala	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado		
Ámbito del estudio	Reino Unido Organizaciones sin ánimo de lucro		
Objetivo del estudio	Determinar el grado de adopción del concepto de marketing como filosofía en organizaciones sin ánimo de lucro, los factores determinantes, y sus efectos en los resultados		
Características de la muestra e informantes	58 cuestionarios Encuesta postal que incluye dos momentos (1989 y 1994)		
Fiabilidad		<b>1989</b>	<b>1994</b>
	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> :	$\alpha=0,8859$	$\alpha=0,8899$
	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:		
	▪ Generación de información de mercado	$\alpha=0,7680$	$\alpha=0,7826$
	▪ Diseminación de información de mercado	$\alpha=0,7689$	$\alpha=0,7131$
	▪ Respuesta a la información	$\alpha=0,7863$	$\alpha=0,7274$
CONCLUSIONES sobre grado OM	Comprueban que el grado de orientación al mercado de las organizaciones sin ánimo de lucro <b>se ha incrementado</b> en los cinco años estudiados		
ANTECEDENTES	<b>VARIABLES propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño de la organización</li> <li>▪ Departamentalización</li> </ul>	
	Comprueban el <b>efecto negativo de ambas variables</b> en el grado de orientación al mercado (el tamaño de la organización influye negativamente en las tres dimensiones de la orientación al mercado, mientras que la departamentalización influye negativamente sólo en la diseminación de información y en la respuesta)		
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Medidas <b>subjetivas</b> , en relación con los objetivos anuales y en los últimos cinco años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos no lucrativos fijados para el corto y el largo plazo</li> </ul> Medidas <b>objetivas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de voluntarios (en 1994 y variación respecto a 1989)</li> <li>▪ Ratio de gasto de los donantes (en 1994 y variación respecto a 1989)</li> </ul>		
Efecto OM-RESULTADOS	El grado de orientación al mercado actual (1994) <b>no tiene efecto en ninguna</b> de las medidas de los resultados El grado de orientación al mercado pasado (1989) si está <b>relacionado con las medidas subjetivas</b>		

<b>AUTOR</b>	BHUIAN (1997)	
<b>Escala</b>	Utiliza la escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Arabia Saudita Entidades financieras	
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar el grado de orientación al mercado de las entidades financieras de Arabia Saudita, y análisis de la relación entre la orientación al mercado y resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	92 cuestionarios Personal directivo	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,83$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información del mercado; <math>\alpha=0,62</math></li> <li>▪ Diseminación interna de información del mercado; <math>\alpha=0,72</math></li> <li>▪ Desarrollo/puesta en práctica de la respuesta; <math>\alpha=0,67</math></li> </ul>	
<b>CONCLUSIONES sobre grado OM</b>	Las entidades financieras en Arabia Saudita sólo tienen una orientación al mercado marginal, y sólo dedican un pequeño esfuerzo a la generación, diseminación y respuesta a la información sobre el mercado	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>objetivas</b> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> <li>▪ Rentabilidad de los capitales propios (ROE)</li> <li>▪ Ventas por empleado</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<b>No</b> hay relación entre la orientación al mercado y las medidas de los resultados	

<b>AUTOR</b>	BHUIAN y ABUD-GADER (1997)	
<b>Escala</b>	Adaptan la escala MARKOR al ámbito hospitalario. Proponen una escala formada por 11 ítems con las tres dimensiones usuales: generación de información; diseminación de la información; y respuesta a la información. La escala final está compuesta por 9 ítems	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector sanitario	
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollar y evaluar una escala de orientación al mercado adaptada al sector sanitario	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	237 cuestionarios Directivos generales	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,561$ (moderada)	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso del equipo directivo</li> <li>▪ Formación del equipo directivo</li> <li>▪ Ética del equipo directivo</li> <li>▪ Actividad innovadora de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción sobre la presencia y la intensidad de la competencia</li> <li>▪ Percepción de la competencia como amenaza</li> <li>▪ Percepción sobre la relación entre oferta y demanda</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	CARUANA <i>et al.</i> (1997)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Sector público
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar el grado de orientación al mercado en el sector público y su relación con el compromiso organizacional
<b>Características de la muestra e informantes</b>	134 cuestionarios Directivos generales
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Obtienen un apoyo directo en la relación entre la orientación al mercado y el compromiso organizacional El tamaño de la organización no se encuentra que sea significativo

<b>AUTOR</b>	BHUIAN (1998)	
<b>Escala</b>	Utiliza la escala MARKOR para la medida de la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Arabia Saudita Empresas industriales	
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la aplicabilidad del modelo propuesto por Kohli y Jaworski a Arabia Saudita	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	115 cuestionarios Directivos generales	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,87$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información del mercado; <math>\alpha=0,68</math></li> <li>▪ Diseminación interna de información del mercado; <math>\alpha=0,71</math></li> <li>▪ Desarrollo/puesta en práctica de la respuesta; <math>\alpha=0,79</math></li> </ul>	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Factores individuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de la alta dirección</li> <li>▪ Aversión al riesgo (No lo incluye por <math>\alpha=0,17</math>)</li> </ul> <b>Factores intergrupales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto interdepartamental</li> </ul> <b>Factores organizacionales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralización</li> <li>▪ Sistemas de remuneración basados en el mercado</li> </ul>
		Efecto <b>positivo</b> en la orientación al mercado del <b>compromiso</b> de los directivos Efecto <b>negativo</b> en la orientación al mercado de la <b>centralización</b> y el <b>conflicto</b> interdepartamental Efecto <b>no significativo</b> de los sistemas de remuneración basados en el mercado
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Escala para medir el resultado global formada por cinco ítems ( $\alpha=0,83$ )	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Efecto positivo de la orientación al mercado en el resultado global	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado (No lo incluye por <math>\alpha=0,31</math>)</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>
		La relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales <b>se intensifica (o debilita)</b> a medida que aumenta (o disminuye) la <b>intensidad competitiva</b> La relación entre la orientación al mercado y los resultados es <b>fuerte cualquiera que sea</b> el grado de <b>turbulencia tecnológica</b>

AUTOR	CARUANA <i>et al.</i> (1998)
Escala	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado
Ámbito del estudio	Australia y Nueva Zelanda Universidades
Objetivo del estudio	Determinar el grado de orientación al mercado y su efecto en los resultados en las universidades de Australia y Nueva Zelanda
Características de la muestra e informantes	84 cuestionarios Directores de departamento (cuatro en cada universidad)
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Medidas <b>subjetivas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valoración global de los resultados</li> <li>▪ Valoración de los resultados en relación con otros departamentos/universidades</li> </ul>
Efecto OM-RESULTADOS	Concluyen con la existencia de una relación entre la orientación al mercado y los resultados

AUTOR	HORNG y CHEN (1998)
Escala	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado
Ámbito del estudio	Taiwán Multisectorial
Objetivo del estudio	Determinar los factores que afectan a la orientación al mercado en pequeñas empresas de fabricación en Taiwán y los efectos de esta orientación al mercado en los resultados empresariales
Características de la muestra e informantes	76 cuestionarios Directivos generales
ANTECEDENTES	<p><b>Variables propuestas:</b></p> <p><b>Factores relacionadas con los directivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educación y experiencia de marketing</li> <li>▪ Estilo de liderazgo</li> <li>▪ Énfasis en la orientación al mercado</li> </ul> <p><b>Factores organizacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de remuneración basados en el mercado</li> <li>▪ Capacidades de formación</li> </ul> <p>Concluyen que la <b>educación y la experiencia de marketing</b> de los directivos y las <b>capacidades de formación</b> influye positivamente en la orientación al mercado general</p> <p>Encuentran <b>otros efectos</b> de los antecedentes propuestos si se consideran las <b>dimensiones</b> de la orientación al mercado</p>
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	<p><b>Subjetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados generales de la empresa en el último año</li> <li>▪ Efecto en los empleados: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compromiso con la organización</li> <li>○ Espíritu de equipo</li> </ul> </li> </ul>
Efecto OM-RESULTADOS	<p>Concluyen que existe una <b>influencia positiva</b> de la <b>orientación al mercado global</b> y todos los indicadores de resultados</p> <p>Atendiendo a las distintas dimensiones de la orientación al mercado concluyen que la <b>generación de información</b> influye sólo en el <b>resultado general</b>, y la <b>respuesta</b> lo hace al <b>compromiso</b> con la organización y al <b>espíritu de equipo</b> de los empleados</p>

AUTOR	SIGUAW <i>et al.</i> (1998)
Escala	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado
Ámbito del estudio	Estados Unidos Sector industrial y de distribución
Objetivo del estudio	Determinar los efectos de la orientación al mercado en las relaciones en el canal de distribución
Características de la muestra e informantes	179 parejas de proveedores-distribuidores (358 cuestionarios) Responsables de las empresas proveedoras y distribuidoras con mayor conocimiento sobre la relación entre ambos
Fiabilidad	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al mercado del proveedor: <math>\alpha=0,71</math></li> <li>▪ Orientación al mercado del distribuidor: <math>\alpha=0,56</math></li> </ul>
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	<b>Subjetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al mercado del distribuidor</li> <li>▪ Factores relacionados con el canal de distribución: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Confianza del distribuidor</li> <li>○ Normas de cooperación del distribuidor</li> <li>○ Compromiso del distribuidor</li> </ul> </li> <li>▪ Grado de satisfacción del distribuidor con sus resultados (escala formada por 7 ítems: <i>cash flow</i>; rentabilidad del capital; margen de beneficio bruto; beneficio neto operativo; beneficio sobre ventas; rentabilidad de la inversión (ROI); y mejora de los beneficios)</li> </ul>
Efecto OM-RESULTADOS	Sólo comprueban la <b>influencia positiva</b> de la orientación al mercado del proveedor en la <b>orientación al mercado del distribuidor</b> y en su <b>compromiso con la relación</b>
Efecto de otras variables en los RESULTADOS	Comprueban: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>orientación al mercado del distribuidor</b> tienen una <b>influencia positiva</b> en la confianza del distribuidor y en sus normas de cooperación</li> <li>▪ La <b>confianza del distribuidor</b> ejerce una <b>influencia positiva</b> tanto en las normas de cooperación como en el grado de satisfacción del distribuidor con sus resultados</li> <li>▪ Las <b>normas de cooperación</b> tienen una <b>influencia positiva</b> en el compromiso con la relación, y una <b>influencia negativa</b> en el grado de satisfacción del distribuidor con sus resultados</li> <li>▪ El <b>compromiso con la relación</b> tiene una <b>influencia positiva</b> en el grado de satisfacción del distribuidor con sus resultados</li> </ul>

AUTOR	VARELA y CALVO (1998)	
Escala	Miden la OM como cultura organizativa mediante una escala de 4 ítems, y la OM como comportamiento mediante la escala MARKOR	
Ámbito del estudio	Galicia Multisectorial	
Objetivo del estudio	Análisis de antecedentes organizativos (internos) y ambientales (externos) de la orientación al mercado	
Características de la muestra e informantes	204 empresas (146 alimentación, 22 madera, y 36 químico) Director de marketing (o director comercial) y director general	
Fiabilidad	De las <u>dimensiones</u> de la OM conductual: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de esfuerzo en la generación información (4 ítems); <math>\alpha=0,50</math></li> <li>▪ Rapidez en la generación de información (2 ítems); <math>\alpha=0,48</math></li> <li>▪ Esfuerzo en la diseminación información (3 ítems); <math>\alpha=0,61</math></li> <li>▪ Prontitud en la diseminación información (2 ítems); <math>\alpha=0,45</math></li> <li>▪ Diseño de la respuesta (3 ítems); <math>\alpha=0,62</math></li> <li>▪ Implementación de la respuesta (4 ítems); <math>\alpha=0,65</math></li> </ul>	
ANTECEDENTES	Variables propuestas:	<p>Características de la organización (antecedentes <b>internos</b>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La orientación al mercado como dimensión de la cultural organizacional</li> <li>▪ Centralización</li> <li>▪ Tamaño</li> <li>▪ Internacionalización (% de ventas realizado en el exterior)</li> </ul> <p>Características ambientales (antecedentes <b>externos</b>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> </ul>
		<p>Efecto en la OM comportamental <u>global</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>orientación al mercado como cultura organizacional</b> y la <b>internacionalización</b> de forma <b>positiva</b></li> <li>▪ La <b>centralización</b> de forma <b>negativa</b></li> </ul> <p>Efecto en las <u>dimensiones</u> de la OM comportamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>orientación al mercado como cultura organizacional</b> de forma <b>positiva</b> en <b>todas</b> dimensiones <b>excepto</b> en las relacionadas con la velocidad</li> <li>▪ La <b>internacionalización</b> de forma <b>positiva</b> en el <b>esfuerzo</b> y en la <b>rapidez de generación</b> de la información</li> <li>▪ La <b>centralización</b> de forma <b>negativa</b> en <b>todas</b> dimensiones <b>excepto</b> en las relacionadas con la recogida de información</li> <li>▪ La <b>turbulencia del mercado</b> de forma <b>negativa</b> en la dimensión <b>rapidez en la generación</b> de información</li> <li>▪ La <b>turbulencia tecnológica</b> de forma <b>negativa</b> en las dimensiones <b>rapidez en la generación</b> y en la <b>diseminación de la información</b>, y <b>diseño de la respuesta</b></li> <li>▪ La <b>intensidad competitiva</b> de forma <b>positiva</b> en la dimensión <b>implementación de la respuesta</b></li> </ul> <p>No encuentran <b>ningún efecto</b> significativo del <b>tamaño</b> de la empresa</p>



<b>AUTOR</b>	ÁLVAREZ <i>et al.</i> (1999)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala que incluye las tres dimensiones de la escala MARKOR y a todos los componentes del mercado objetivo (donantes, beneficiarios, competidores y factores del entorno). Tras la depuración y validación proponen una escala formada por 17 ítems: 8 para la generación de información de mercado; 3 para la diseminación interna de la información de mercado; y 6 para el desarrollo y puesta en práctica de la acción de respuesta.
<b>Ámbito del estudio</b>	España Organizaciones privadas sin ánimo de lucro
<b>Objetivo del estudio</b>	Propuesta y validación de una escala de estimación de la orientación al mercado en el ámbito no lucrativo desde una perspectiva operativa Identificación de las consecuencias de la orientación al mercado sobre los resultados no lucrativos
<b>Características de la muestra e informantes</b>	96 encuestas Responsables de las organizaciones privadas de carácter no lucrativo
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información del mercado; <math>\alpha=0,8583</math></li> <li>▪ Diseminación interna de información del mercado; <math>\alpha=0,7137</math></li> <li>▪ Desarrollo/puesta en práctica de la respuesta; <math>\alpha=0,8282</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Validez de contenido, validez de concepto (convergente y discriminante), validez de criterio (concurrente)
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y relativos respecto a un período anterior y a otras organizaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del número de asociados</li> <li>▪ Crecimiento presupuesto</li> <li>▪ Crecimiento de las actividades realizadas</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y el crecimiento de las actividades benéficas realizadas, tanto a nivel global como de las tres dimensiones: generación; diseminación; y acción de respuesta

<b>AUTOR</b>	AVLONITIS y GOUNARIS (1999)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala de HOOLEY <i>et al.</i> (1990) para medir la orientación al mercado como actitud y la escala MARKOR para medir la orientación al mercado como comportamiento		
<b>Ámbito del estudio</b>	Grecia Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la importancia y el papel de variables relacionadas con la empresa y con el entorno para el desarrollo de la orientación al mercado		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	437 cuestionarios (236 de empresa de consumo, 161 industriales y 40 de servicios) Directores de marketing o de ventas		
<b>CLASIFICACIÓN según OM</b>	Clasificación de las empresas <b>según su actitud hacia el marketing</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientadas al mercado (24.2%)</li> <li>▪ Orientadas al producto (20.2%)</li> <li>▪ Orientadas a las ventas (14.5%)</li> <li>▪ Orientación a la producción (11.5%)</li> <li>▪ Agnósticas (29.6%)</li> </ul>		
<b>Relación actitud y comportamiento</b>	Comprueban que la orientación al mercado como comportamiento está asociada con la orientación al mercado como actitud		
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	Factores relacionados con la empresa ( <b>internos</b> ): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud de los directivos hacia el riesgo</li> <li>▪ Grado de formalización y centralización</li> <li>▪ Importancia que el directivo asigna a distintos factores de éxito (mercado, relaciones en el canal, exclusividad del producto, ventaja en precio, o habilidad del personal de ventas)</li> </ul>	Factores relacionados con el mercado ( <b>externos</b> ): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder de compradores y vendedores</li> <li>▪ Barreras de entrada y salida</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Grado de cambio tecnológico</li> <li>▪ Grado de crecimiento del mercado</li> </ul>
	Concluyen que las variables propuestas determinan el grado de orientación al mercado de la empresa, en concreto: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para los factores <b>internos</b> confirman que la <b>tolerancia al riesgo</b> y la <b>descentralización</b>, los <b>sistemas informales</b>, junto con el incremento de la importancia en la percepción de factores clave como en <b>énfasis en el mercado</b>, <b>relaciones con el canal</b> y la <b>exclusividad del producto</b>, favorecen el desarrollo de la orientación al mercado</li> <li>▪ Para los factores <b>externos</b> confirman que el <b>poder de los compradores</b>, la <b>ausencia de barreras de entrada</b>, la <b>intensidad competitiva</b>, el grado de <b>cambio tecnológico</b>, así como las expectativas sobre el <b>crecimiento futuro del mercado</b>, favorecen el desarrollo de la orientación al mercado</li> </ul>		

<b>AUTOR</b>	BAKER y SINKULA (1999a)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, la innovación y los resultados empresariales		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	411 cuestionarios Directivos de marketing y de otras áreas funcionales		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , cambio en estas medidas en relación con el principal competidor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresos por ventas</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Beneficios</li> </ul>		
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td><b>Variable propuesta:</b></td> <td>▪ Innovación de producto</td> </tr> </table> <p>La innovación de producto es función de la orientación al mercado y de la orientación al aprendizaje (el efecto de la orientación al aprendizaje es mayor que el de la orientación al mercado)</p>	<b>Variable propuesta:</b>	▪ Innovación de producto
<b>Variable propuesta:</b>	▪ Innovación de producto		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Los efectos positivos de la orientación al mercado en los resultados empresariales se producen a través de la innovación de producto (los efectos directos no son significativos)		
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	Los efectos positivos de la orientación al aprendizaje en los resultados empresariales se producen a través de la innovación de producto, y también de forma directa  La orientación al aprendizaje puede ser más importante para la empresa que la orientación al mercado		

<b>AUTOR</b>	BAKER y SINKULA (1999b)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje y los resultados empresariales		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	411 cuestionarios Directivos de marketing y de otras áreas funcionales		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,88$		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , cambio en estas medidas en relación con el principal competidor, en el último año: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Éxito de nuevos productos</li> <li>▪ Resultado general</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y los tres indicadores de resultados		
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al aprendizaje</li> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Poder del comprador</li> <li>▪ Poder del proveedor</li> <li>▪ Concentración del vendedor</li> <li>▪ Facilidad de entrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio tecnológico</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Dinamismo del mercado</li> <li>▪ Regulación gubernamental</li> <li>▪ Tamaño empresarial</li> <li>▪ Informante marketing / otras áreas</li> </ul>
	Concluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación <b>positiva</b> de la orientación al aprendizaje y del crecimiento del mercado con todos indicadores de resultados</li> <li>▪ Relación <b>positiva</b> del poder del proveedor en el éxito de los nuevos productos</li> <li>▪ Relación <b>negativa</b> del cambio tecnológico en el resultado general</li> <li>▪ El resto de variables <b>no tienen efectos significativos en los resultados</b></li> </ul>		
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variable propuesta:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al aprendizaje</li> </ul>	
	La orientación al aprendizaje <b>fomenta la relación positiva</b> entre la orientación al mercado y los cambios en la cuota de mercado; <b>debilita la relación positiva</b> entre la orientación al mercado y el éxito de los nuevos productos, y <b>no afecta a la fortaleza</b> de la relación entre la orientación al mercado y los resultados generales		

<b>AUTOR</b>	COWLEY y STANTON (1999)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la influencia del tamaño en el grado de orientación al mercado y en su efecto en los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	249 cuestionarios (171 de pequeñas empresas y 78 de grandes empresas) Propietarios y directivos	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medida <b>subjetiva</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado general (respecto al principal competidor)</li> <li>▪ Espíritu de equipo</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y ambas medidas de los resultados	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variable propuesta:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño de la empresa</li> </ul>
	<p>El <b>espíritu de equipo</b> es mayor en las pequeñas empresas que en las grandes</p> <p>Confirman que la orientación al mercado es beneficiosa <b>independientemente del tamaño de la empresa</b></p>	

AUTOR	HARRIS y PIERCY (1999a)		
Escala	Adaptan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado		
Ámbito del estudio	Reino Unido Comercio al por menor		
Objetivo del estudio	Analizar y describir los comportamientos, sistemas, estructuras, estrategias y resultados de distintos tipos de orientación al mercado Determinar los antecedentes de la orientación al mercado		
Características de la muestra e informantes	107 cuestionarios Directivos de almacén		
Fiabilidad	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,9218$		
Validez	Validez de contenido y de concepto (convergente y discriminante)		
Tipos de OM	Tres <b>tipos de orientación al mercado</b> según el grado en la escala de valoración:		
	Miopes del marketing	Orientados al mercado	Obsesionados del marketing
ANTECEDENTES	Variables propuestas:	De tipo <b>estructural</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conexión estructural</li> <li>▪ Formalización</li> <li>▪ Centralización</li> </ul>	Relacionados con los <b>sistemas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación interna</li> <li>▪ Dispositivos de integración</li> <li>▪ Sistemas de coordinación de marketing</li> </ul>
		De tipo <b>estratégico</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación a los servicios</li> <li>▪ Orientación a los costes</li> </ul>	De tipo <b>comportamental</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportamiento político</li> <li>▪ Conflicto</li> <li>▪ Relaciones directivas</li> <li>▪ Cantidad de comunicación</li> </ul>
		Los <b>miopes del marketing</b> (puntuación baja en los tres elementos de la orientación al mercado): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baja conexión interfuncional y alto grado de centralización y formalización</li> <li>▪ Poca claridad en la estrategia</li> <li>▪ Débil coordinación, comunicación y mecanismos de integración</li> <li>▪ Conflicto y comportamiento político</li> </ul>	
Los <b>obsesionados con el marketing</b> (mayores puntuaciones en cada elemento de la orientación al mercado): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Más conexión interfuncional y menor centralización y formalización</li> <li>▪ Claras prioridades estratégicas</li> <li>▪ Mayor coordinación, comunicación y mecanismo de integración</li> <li>▪ Sistemas de comunicación y de relación entre directivos más fuertes</li> </ul>			
Los <b>orientados al mercado</b> (posición intermedia en el nivel de orientación al mercado, y en las características organizacionales)			
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Adoptan medidas estándar referidas a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados empresariales</li> <li>▪ Resultados relacionados con las ventas</li> </ul>	
Efecto OM-RESULTADOS	<p>Los <b>miopes del marketing</b> muestran los menores resultados de las empresas estudiadas</p> <p>Los <b>obsesionados con el marketing</b> son los que mayores niveles de resultados obtiene</p> <p>Los <b>orientados al mercado</b> ocupan una posición intermedia en el nivel de resultados</p>		

<b>AUTOR</b>	VORHIES <i>et al.</i> (1999); VORHIES y HARKER (2000)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar el grado de orientación al mercado, el conjunto de actividades de marketing que se desarrollan con esta orientación al mercado y su efecto en los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	87 cuestionarios Directivos de marketing	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información; <math>\alpha=0,70</math></li> <li>▪ Diseminación de la información; <math>\alpha=0,79</math></li> <li>▪ Desarrollo de la respuesta; <math>\alpha=0,82</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> de las <b>capacidades de marketing</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigación de mercados</li> <li>▪ Desarrollo de productos</li> <li>▪ Efectividad en la promoción</li> <li>▪ Efectividad de los canales de distribución</li> <li>▪ Capacidad de fijación de precios</li> <li>▪ Capacidad de gestión de marketing</li> </ul>	Medidas <b>subjetivas</b> de los <b>resultados empresariales</b> , respecto a los principales competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento</li> <li>▪ Rentabilidad</li> <li>▪ Satisfacción del consumidor</li> <li>▪ Adaptación</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva de la orientación al mercado con todas las capacidades de marketing y con todas las medidas de los resultados empresariales	

<b>AUTOR</b>	HARRIS (2000)		
<b>Escala</b>	Adapta la escala MARKOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Comercio al por menor		
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la influencia de las características organizacionales como antecedentes de la orientación al mercado		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	107 cuestionarios Directivos de almacén		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,9218$		
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>		
	De tipo <b>estructural</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conexión estructural</li> <li>▪ Formalización</li> <li>▪ Centralización</li> </ul>	De tipo <b>estratégico</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación a los servicios</li> <li>▪ Orientación a los costes</li> </ul>	Relacionados con los <b>sistemas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación interna</li> <li>▪ Dispositivos de integración</li> <li>▪ Sistemas de coordinación de marketing</li> </ul>
	Comprueba el <b>efecto negativo</b> de la formalización y la centralización, y <b>positivo</b> del resto de antecedentes propuestos		

<b>AUTOR</b>	HOMBURG y PFLESSER (2000)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir los comportamientos de la orientación al mercado. La consideran unidimensional y la reducen a 12 ítems
<b>Ámbito del estudio</b>	Alemania Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollar un modelo de cultura organizacional de orientación al mercado en el que se integren valores, normas, hechos y comportamientos
<b>Características de la muestra e informantes</b>	160 cuestionarios Directivos generales, directivos de marketing y de otras áreas funcionales de las unidades estratégicas de negocio
<b>ANTECEDENTES</b>	Comprueban que los <b>valores de apoyo a la orientación al mercado</b> influyen en las normas de la orientación al mercado. Estas <b>normas de la orientación al mercado</b> influyen en los <b>hechos de la orientación al mercado</b>  No prueban la existencia de una influencia directa de las <b>normas de la orientación al mercado</b> en los comportamientos de la orientación al mercado, pero si existe una influencia indirecta ya que comprueban que los hechos de la orientación al mercado influyen en los comportamientos de la orientación al mercado
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Resultados de mercado: medida <b>subjetiva</b> en relación con los competidores medida por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Creación de valor para el cliente</li> <li>▪ Conservación de los clientes actuales</li> <li>▪ Atracción de nuevos clientes</li> <li>▪ Logro del crecimiento deseado</li> <li>▪ Obtención de la cuota de mercado deseada</li> </ul> Resultados financieros: rentabilidad de las ventas (ROS) en los últimos tres años
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Compraban que el comportamiento de la orientación al mercado influye en los resultados de mercado, y estos en los resultados financieros
<b>Variables MODERADORAS</b>	Comprueban el efecto moderador del <b>dinamismo de mercado</b> en la relación entre que el comportamiento de la orientación al mercado y los resultados de mercado



<b>AUTOR</b>	Kwon y Hu (2000)	
<b>Escala</b>	Escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Corea Empresas exportadoras multisectoriales	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar el efecto de las capacidades de un exportador como antecedentes de la orientación al mercado Hacer operativa la medida de la orientación al mercado en empresas exportadoras Analizar si la relación entre la orientación al mercado y los resultados está moderada por las condiciones del entorno	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	341 cuestionarios (entrevistas personales y cuestionarios postales) Presidentes y vicepresidentes a cargo de las actividades exportadoras	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,72$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtención de información; <math>\alpha=0,74</math></li> <li>▪ Diseminación; <math>\alpha=0,81</math></li> <li>▪ Respuesta; <math>\alpha=0,72</math></li> </ul>	
<b>ANTECEDENTES</b>	Antecedentes propuestas: <b>capacidades de las empresas exportadoras:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de años de experiencia en la exportación</li> <li>▪ Número de empleados</li> <li>▪ Existencia de un departamento de exportación</li> <li>▪ Planificación a largo plazo de la exportación</li> <li>▪ Existencia de un departamento de I+D</li> <li>▪ Compromiso hacia la internacionalización</li> </ul>
	Efecto positivo en la orientación al mercado de todas las dimensiones propuestas	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Instrumentos objetivos y relativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Resultado de la exportación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio de exportación respecto a las ventas totales</li> <li>▪ Tasa de crecimiento de las exportaciones</li> <li>▪ Ratio de los beneficios de la exportación respecto al total de beneficios</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Resultado general de la empresa</b> (media de los tres indicadores anteriores)</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y los cuatro indicadores de resultados	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Nivel de competencia</li> </ul>
	<b>Ninguna de las variables tienen efectos significativos</b> como moderadoras de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	

<b>AUTOR</b>	PULENDRAN <i>et al.</i> (2000)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudios de los antecedentes de la orientación al mercado, sus efectos en los resultados, y los factores que inciden en la intensidad de esta relación en Australia	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	105 cuestionarios Directivos de las unidades estratégicas de negocio (UEN)	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,87$	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<p><b>Factores individuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énfasis de la alta dirección (+)</li> <li>▪ Aversión al riesgo (-)</li> </ul> <p><b>Factores intergrupales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto interfuncional (-)</li> <li>▪ Conexión interdepartamental (+)</li> </ul> <p><b>Factores organizacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalización (-)</li> <li>▪ Centralización (-)</li> <li>▪ Sistemas de remuneración basados en el mercado (+)</li> </ul>
	Sólo tienen un efecto significativo el énfasis de la alta dirección, el conflicto interfuncional, la conexión interdepartamental y los sistemas de remuneración basados en el mercado	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Subjetivos</b>, en el último año, en relación con el principal competidor o con lo esperado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado general de la empresa</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Ventas de la empresa</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Muestran la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	Turbulencia del mercado Intensidad competitiva Turbulencia tecnológica
	Sólo la turbulencia del mercado refuerza la relación positivamente	

<b>AUTOR</b>	SANTOS <i>et al.</i> (2000); VÁZQUEZ <i>et al.</i> (2001)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala que incluye las tres dimensiones de la escala MARKOR y a todos los componentes del mercado objetivo (clientes, competidores y entorno). Se trata de la escala operativa ya propuesta en VÁZQUEZ <i>et al.</i> (1999) y ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2000) formada por 30 (28) ítems con tres dimensiones: 14 para la generación de información de mercado; 9 (7) para la diseminación interna de la información de mercado; y 7 para la respuesta
<b>Ámbito del estudio</b>	España Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre el grado de orientación al mercado y diversas variables vinculadas con la actividad de innovación que desarrollan y el tipo de estrategia Relación de la orientación al mercado y los resultados empresariales (sólo en VÁZQUEZ <i>et al.</i> , 2001)
<b>Características de la muestra e informantes</b>	174 empresas pertenecientes a los sectores de transformación de alimentación, química, metal y mecánica de precisión Director general
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado operativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De la dimensión generación de información: <math>\alpha=0,9386</math></li> <li>▪ De la dimensión diseminación: <math>\alpha=0,9214</math></li> <li>▪ De la dimensión respuesta: <math>\alpha=0,8690</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Unidimensionalidad, validez de contenido, validez de concepto (convergente y discriminante), validez de criterio (concurrente)
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medida de los <b>resultados empresariales</b> : Subjetivos y en relación con los objetivos de la empresa y con los principales competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas financieras (rentabilidad de la inversión (ROI))</li> <li>▪ Medidas operativas (volumen de ventas y éxito de nuevos productos)</li> <li>▪ Medidas de eficiencia (beneficio)</li> </ul> Medidas subjetivas de los resultados de la <b>innovación</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tasa de innovación</li> <li>▪ Grado de novedad de las innovaciones comercializadas</li> <li>▪ Predisposición a innovar</li> </ul> Método del párrafo para la <b>estrategia competitiva</b>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	El efecto de la orientación al mercado en los resultados empresariales no ha sido contrastado en SANTOS <i>et al.</i> (2000), sólo son utilizados para comprobar la validez de criterio de la escala En VÁZQUEZ <i>et al.</i> (2001) se obtiene que la orientación al mercado tiene un efecto positivo, pero indirecto, en los resultados empresariales, a través de su influencia en la <b>innovación</b> Efecto positivo de la orientación al mercado en todas las medidas de los resultados de la <b>innovación</b> Las empresas prospectivas (claramente innovadoras) son las que manifiestan mayores niveles de orientación al mercado

<b>AUTOR</b>	TUOMINEN <i>et al.</i> (2000)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Finlandia Empresas industriales	
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la adaptación al mercado como antecedentes de la orientación al mercado, junto a un conjunto de factores internos y externos, que a su vez se proponen como moderadores de esta relación	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	140 cuestionarios Directivos generales	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,77$	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptación al mercado</li> <li>▪ Contingencias <b>internas</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lógica empresarial</li> <li>○ Familiaridad con los clientes</li> </ul> </li> <li>▪ Contingencias <b>externas</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dinámica ambiental</li> <li>○ Globalización del mercado</li> </ul> </li> <li>▪ Tamaño de la empresa</li> <li>▪ Edad de la empresa</li> </ul>
	Concluyen que la <b>adaptación al mercado</b> , las <b>contingencias internas</b> y el <b>tamaño</b> influyen positivamente en la orientación al mercado	
<b>Variables MODERADORAS en la relación entre la adaptación al mercado y la OM</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contingencias internas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lógica empresarial</li> <li>○ Familiaridad con los clientes</li> </ul> </li> <li>▪ Contingencias externas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dinámica ambiental</li> <li>○ Globalización del mercado</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Sólo</b> concluyen que la <b>familiaridad de los clientes modera</b> la relación entre la adaptación al mercado y la orientación al mercado</p> <p>Señalan que las contingencias externas <b>pueden ser antecedentes de la adaptación al mercado</b></p>	

AUTOR	WOOD <i>et al.</i> (2000)	
Escala	Escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
Ámbito del estudio	Estados Unidos Sector sanitario	
Objetivo del estudio	Desarrollar un modelo en el que se recojan la orientación al mercado, sus antecedentes y su relación con los resultados empresariales	
Características de la muestra e informantes	237 cuestionarios Administradores, directivos ejecutivos, presidentes, vicepresidentes, directivos de marketing y directores generales	
Fiabilidad	De la escala de orientación al mercado global: $\alpha=0,89$	
ANTECEDENTES	Variables propuestas:	Factores <b>internos</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso profesional del equipo directivo</li> <li>▪ Nivel educativo del equipo directivo</li> <li>▪ Ética profesional del equipo directivo</li> <li>▪ Actividad emprendedora</li> </ul> Percepción sobre factores <b>externos</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción sobre la presencia y la intensidad de la competencia</li> <li>▪ Percepción de los competidores como una amenaza</li> <li>▪ Percepción respecto a la capacidad de atender a la demanda</li> </ul>
		Relación <b>positiva</b> entre la orientación al mercado y el <b>compromiso profesional</b> del equipo directivo, la <b>ética profesional</b> del equipo directivo y la <b>actividad emprendedora</b> El efecto del resto de los antecedentes propuesto no resulta significativo
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Resultado organizacional medido con una escala de cuatro ítems: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora de la calidad del servicio ofrecido</li> <li>▪ Incremento de los ingresos en los hospitales</li> <li>▪ Mejora de la posición financiera del hospital</li> <li>▪ Mejora de la satisfacción de los pacientes</li> </ul>	
Efecto OM-RESULTADOS	Relación positiva entre la orientación al mercado y el resultado organizacional	

<b>AUTOR</b>	ATUAHENE-GIMA y KO (2001)	
<b>Escala</b>	Escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora, y analizar sus implicaciones para el desarrollo de nuevos productos	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	181 cuestionarios Directivos generales, de marketing, de producto, y de I+D	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,88$	
<b>CONCLUSIONES sobre la relación sobre la om y la actividad emprendedora</b>	<p>Crean cuatro tipos de empresas según la relación entre la orientación al mercado y la actividad emprendedora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas con alta orientación al mercado y orientación emprendedora (OM_OE)</li> <li>▪ Empresas con alta orientación emprendedora (OE)</li> <li>▪ Empresas con alta orientación al mercado (OM)</li> <li>▪ Empresas conservadoras</li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas <b>subjetivas</b>, relacionadas con la percepción sobre la capacidad de los nuevos productos para mejorar la cuota de mercado, las ventas y el uso de los clientes, el crecimiento de las ventas y los objetivos de resultados</li> <li>▪ Medidas <b>objetivas</b> referidas al porcentaje de beneficios y de ventas derivado de los últimos productos con menos de tres años de antigüedad, con tres años de antigüedad, y con más de tres años de antigüedad</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Las empresas OM_OE obtienen mayores resultados, tanto usando medidas objetivas como subjetivas, que las empresas OE, OM y conservadoras	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<p><b>Variables propuestas:</b></p>	<p>Actividad de <b>innovación de productos</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Periodo de entrada en el mercado</li> <li>▪ Calidad del producto</li> <li>▪ Sinergia de marketing</li> <li>▪ Habilidad para el lanzamiento de nuevos productos</li> <li>▪ Apoyo de los directivos a la innovación</li> <li>▪ Importancia de la innovación en la estrategia de recursos humanos</li> </ul> <p><b>Entorno externo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Hostilidad del entorno</li> </ul>
	Comprobamos que existen <b>diferencias significativas</b> entre los cuatro tipos de empresas <b>en algunos aspectos de la actividad de innovación de productos</b> ; mientras que <b>no difieren respecto a su percepción del entorno externo</b>	

<b>AUTOR</b>	BEAM (2001)
<b>Escala</b>	Escala MARKOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Edición de periódicos
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la relación entre la orientación al mercado de una organización y sus resultados
<b>Características de la muestra e informantes</b>	406 cuestionarios que corresponden a 183 periódicos Múltiples editores en cada publicación
<b>Fiabilidad</b>	<b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información (6 ítems): <math>\alpha=0,835</math></li> <li>▪ Diseminación de información (5 ítems): <math>\alpha=0,807</math></li> <li>▪ Capacidad de respuesta (4 ítems): <math>\alpha=0,779</math></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relacionadas con <b>demanda del producto</b>: difusión total y local del diario</li> <li>▪ Relacionadas con el <b>desarrollo del mercado</b>: penetración en el mercado local actualmente y el cambio producido en el grado de penetración en el mercado local</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Sólo encuentra una relación positiva entre la diseminación de información y el cambio en el grado de penetración en el mercado local

<b>AUTOR</b>	FLAVIÁN y LOZANO (2001a; 2001b; 2003)			
<b>Escala</b>	Adaptan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado			
<b>Ámbito del estudio</b>	España Centros de formación profesional			
<b>Objetivo del estudio</b>	Diseño de un escala para medir el grado de orientación al mercado en el ámbito educativo			
<b>Características de la muestra e informantes</b>	141 cuestionarios Responsable de los centros educativos			
<b>Fiabilidad</b>	<b>Dimensiones:</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Análisis de la varianza extraída</b>
	▪ Generación de información (5 ítems)	$\alpha=0,80$	FCC=0,76	AVE=0,40
	▪ Diseminación de información (6 ítems)	$\alpha=0,83$	FCC=0,80	AVE=0,40
	▪ Capacidad de respuesta (8 ítems)	$\alpha=0,88$	FCC=0,85	AVE=0,42
<b>Validez</b>	Validez de contenido, de concepto (convergente y discriminante), validez de criterio (concurrente)			

AUTOR	GREWAL y TANSUHAJ (2001)	
Escala	Escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
Ámbito del estudio	Tailandia Multisectorial	
Objetivo del estudio	Efectos de la orientación al mercado en los resultados y factores que moderan esta relación	
Características de la muestra e informantes	120 cuestionarios Directivos generales	
Fiabilidad	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtención de información; <math>\alpha=0,81</math></li> <li>▪ Disseminación; <math>\alpha=0,85</math></li> <li>▪ Diseño de la respuesta; <math>\alpha=0,61</math></li> <li>▪ Implementación de la respuesta; <math>\alpha=0,82</math></li> </ul>	
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Medidas <b>subjetivas</b> , relacionadas con el grado de satisfacción con los siguientes indicadores, antes y después de la crisis:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios</li> <li>▪ Crecimiento</li> </ul>
Efecto OM-RESULTADOS	<b>La orientación al mercado tiene unos efectos negativos</b> en los resultados después de la crisis	
Efecto de otras variables en los RESULTADOS	<b>La flexibilidad estratégica tiene unos efectos positivos</b> en los resultados después de la crisis	
Variables MODERADORAS	Variables propuestas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Incertidumbre de la demanda</li> <li>▪ Incertidumbre tecnológica</li> </ul>
	Concluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La orientación al mercado tiene unos efectos negativos en los resultados después de la crisis, lo que <b>se agrava</b> en condiciones de alta intensidad competitiva, y <b>se suaviza</b> en condiciones de incertidumbre de la demanda y de la tecnología</li> <li>▪ La flexibilidad estratégica tiene unos efectos positivos en los resultados después de la crisis, <b>que se refuerza</b> en condiciones de alta intensidad competitiva, y <b>se debilita</b> en condiciones de incertidumbre de la demanda y de la tecnología</li> </ul>	



<b>AUTOR</b>	LONIAL y RAJU (2001)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado, y obtienen cuatro dimensiones: generación de información; satisfacción de los clientes; respuesta a los clientes; y respuesta a los competidores	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector sanitario	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la influencia de la incertidumbre del entorno en la relación entre la orientación al mercado y los resultados en el sector sanitario	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	293 cuestionarios (de 175 hospitales) Directivos generales y ejecutivos de áreas de calidad, de marketing, y de operaciones	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> : valoración de los resultados respecto a los competidores (mediante 19 variables): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados financieros</li> <li>▪ Desarrollo de productos/mercados</li> <li>▪ Calidad interna</li> </ul>	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variable propuesta:</b>	▪ Incertidumbre del mercado
	Confirman que la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados es mayor en hospitales que se encuentran en entornos con alto grado de incertidumbre	
<b>AUTOR</b>	RAJU y LONIAL (2001; 2002)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado, y obtienen cuatro dimensiones: generación de información; satisfacción de los clientes; respuesta a los clientes; y respuesta a los competidores	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector sanitario	
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la relación de los conceptos de calidad y de marketing y los resultados financieros en el sector sanitario	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	293 cuestionarios (de 175 hospitales) Directivos generales y ejecutivos de áreas de calidad, de marketing, y de operaciones	
<b>ANTECEDENTES</b>	Variable propuesta: <b>Contexto de calidad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de los directivos</li> <li>▪ Apoyo corporativo a la calidad</li> <li>▪ Entorno de mercado</li> <li>▪ Entorno en el producto/proceso</li> <li>▪ Resultados pasados de la calidad</li> </ul>
	Comprueban que el contexto de calidad influye en la orientación al mercado	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> : valoración de los resultados respecto a los competidores (mediante 19 variables): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados financieros</li> <li>▪ Desarrollo de productos/mercados</li> <li>▪ Calidad interna</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Comprueban la existencia de relaciones secuenciales entre los conceptos propuestos; es decir, contexto de calidad-orientación al mercado-consecuencias de la calidad-desarrollo de productos/mercados-resultados financieros	

<b>AUTOR</b>	SANTOS <i>et al.</i> (2001a); SANTOS <i>et al.</i> (2002a); SANTOS <i>et al.</i> (2005b)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala que incluye las tres dimensiones de la escala MARKOR y a todos los componentes del mercado objetivo (clientes, competidores y entorno). Se trata de la escala operativa ya propuesta en VÁZQUEZ <i>et al.</i> (1999) y ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2000). Tras la depuración y validación resulta una escala formada por 22 ítems con tres dimensiones: 9 para la generación de información de mercado; 7 para la diseminación interna de la información de mercado; y 6 para la respuesta
<b>Ámbito del estudio</b>	España Empresas industriales
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudio de la orientación al aprendizaje como antecedentes de la orientación al mercado Efectos de la orientación al mercado en los resultados
<b>Características de la muestra e informantes</b>	272 empresas Director general, gerente o director comercial
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado operativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información; <math>\alpha=0,866</math></li> <li>▪ Diseminación de información; <math>\alpha=0,854</math></li> <li>▪ Respuesta; <math>\alpha=0,836</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Unidimensionalidad, validez de concepto (convergente y discriminante), validez de criterio (concurrente)
<b>ANTECEDENTES</b>	Comprueban el efecto de la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado operativa
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y relativos respecto a los objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas financieras (rentabilidad de la inversión (ROI))</li> <li>▪ Medidas operativas (volumen de ventas y éxito de nuevos productos)</li> <li>▪ Medidas de eficiencia (beneficio)</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y la medida global de los resultados También constatan la existencia de una relación indirecta, a través de la orientación al mercado, entre la orientación al aprendizaje y los resultados empresariales

<b>AUTOR</b>	SANTOS <i>et al.</i> (2001b); SANTOS <i>et al.</i> (2005a)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala que incluye las tres dimensiones de la escala MARKOR y a todos los componentes del mercado objetivo (clientes, competidores y entorno). Se trata de la escala operativa ya propuesta en VÁZQUEZ <i>et al.</i> (1999) y ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2000). Tras la depuración y validación resulta una escala formada por 22 ítems con tres dimensiones: 9 para la generación de información de mercado; 7 para la diseminación interna de la información de mercado; y 6 para la respuesta
<b>Ámbito del estudio</b>	España Empresas industriales
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la orientación al mercado como recurso organizativo y de su papel como antecedente en el diseño de la estrategia competitiva
<b>Características de la muestra e informantes</b>	272 empresas Director general, gerente o director comercial
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado operativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información; <math>\alpha=0,866</math></li> <li>▪ Diseminación de información; <math>\alpha=0,854</math></li> <li>▪ Respuesta; <math>\alpha=0,836</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Unidimensionalidad, validez de concepto (convergente y discriminante), validez de criterio (concurrente)
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y relativos respecto a los objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas financieras (rentabilidad de la inversión (ROI))</li> <li>▪ Medidas operativas (volumen de ventas y éxito de nuevos productos)</li> <li>▪ Medidas de eficiencia (beneficio)</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y la medida global de los resultados
<b>Efecto OM-OTRAS VARIABLES</b>	La estrategia de las empresas está condicionada por su grado de orientación al mercado

<b>AUTOR</b>	ROSE y SHOHAM (2002)	
<b>Escala</b>	Escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Israel Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar los efectos de la orientación al mercado en los resultados de la exportación y el efecto de factores que moderan la intensidad de esta relación	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	124 cuestionarios Empresas exportadoras	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtención de información; <math>\alpha=0,60</math></li> <li>▪ Diseminación; <math>\alpha=0,70</math></li> <li>▪ Respuesta; <math>\alpha=0,74</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>objetivas</b> y <b>subjetivas</b> para medir los resultados de la exportación a través de cuatro dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Cambios en las ventas</li> <li>▪ Beneficios</li> <li>▪ Cambios en los beneficios</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	La relación con las <b>ventas no</b> es significativa ni con la <b>orientación al mercado general</b> ni con ninguna de las <b>dimensiones</b> de la orientación al mercado  Para el resto de las dimensiones de los resultados de la exportación: el <b>cambio en las ventas</b> ; los <b>beneficios</b> ; y los <b>cambios en los beneficios</b> , comprueban que existe un <b>efecto positivo</b> de la <b>orientación al mercado general</b> , pero sólo de dos de sus dimensiones: la <b>generación de información</b> y la <b>respuesta</b>	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>
	Sólo confirman que <b>la relación entre la orientación al mercado y los beneficios y los cambios en los beneficios se refuerza a medida que aumenta la turbulencia tecnológica</b>	

<b>AUTOR</b>	SANTOS <i>et al.</i> (2002b)		
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala formada por 30 ítems que incluye las tres dimensiones de la escala MARKOR: 14 para la generación de información de mercado; 9 para la diseminación; y 7 para la respuesta		
<b>Ámbito del estudio</b>	España Empresas industriales		
<b>Objetivo del estudio</b>	Identificar y valorar los antecedentes organizativos de la orientación al mercado en su perspectiva de comportamiento		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	174 organizaciones Responsables de las organizaciones		
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información del mercado; <math>\alpha=0,9386</math></li> <li>▪ Diseminación; <math>\alpha=0,9214</math></li> <li>▪ Respuesta; <math>\alpha=0,8690</math></li> </ul>		
<b>Validez</b>	Unidimensionalidad, validez de concepto (convergente y discriminante), validez de criterio (concurrente)		
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Factores individuales:</b> Aversión al riesgo</li> </ul>	Estructura de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formalización</li> <li>○ Centralización</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Factores organizacionales:</b></li> </ul>	
	Comprueban: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La adopción del concepto de orientación al mercado exige la disposición de la dirección a <b>asumir el riesgo</b> inherente al seguimiento de mercados cambiantes</li> <li>▪ El tipo de <b>estructura</b> adoptada afecta al grado de orientación al mercado de las empresas industriales</li> <li>▪ La <b>centralización</b> no influye en el grado de orientación al mercado de las empresas analizadas</li> </ul>		
<b>Variables que moderan el efecto de los antecedentes</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño de la empresa</li> <li>▪ Dinamismo del mercado</li> </ul>	
		Ninguna de estas dos variables actúa como factor que intensifica o debilita la influencia de los antecedentes en el grado de orientación al mercado	

<b>AUTOR</b>	TAY y MORGAN (2002)		
<b>Escala</b>	Escala MARKOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Topografía		
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudio de los antecedentes de la orientación al mercado, su relación con los resultados empresariales y de mercado, y el efecto de variables moderadoras en esta relación		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	179 cuestionarios Responsable de marketing		
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtención de información; <math>\alpha=0,7692</math></li> <li>▪ Diseminación; <math>\alpha=0,7211</math></li> <li>▪ Respuesta; <math>\alpha=0,8387</math></li> </ul>		
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	Directivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tolerancia al riesgo</li> </ul>	Estructura organizacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalización</li> <li>▪ Centralización</li> <li>▪ Especialización</li> </ul>
	Comprueban el <b>efecto positivo</b> de la <b>tolerancia al riesgo</b> , de la <b>formalización</b> , y de la <b>especialización</b> en la orientación al mercado (tanto general como en cada dimensión)		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , en relación con los competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados empresariales (seis ítems)</li> <li>▪ Resultados de marketing (nueve ítems)</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Efecto <b>positivo</b> de la orientación al mercado (tanto general como de cada dimensión) en las medidas de resultados (aunque el efecto es siempre <b>mayor para los resultados de marketing</b> )		
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo del mercado</li> <li>▪ Complejidad del entorno</li> <li>▪ Hostilidad competitiva</li> </ul>	
	La relación entre la orientación al mercado y los resultados <b>no viene moderada</b> por las variables del entorno propuestas		

<b>AUTOR</b>	VÁZQUEZ <i>et al.</i> (2002)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala que incluye las tres dimensiones de la escala MARKOR y a todos los componentes del mercado objetivo (donantes, beneficiarios, competidores y factores del entorno). Tras la depuración y validación proponen una escala formada por 16 ítems: 8 para la generación de información de mercado; 4 para la diseminación interna de la información de mercado; y 4 para el desarrollo y puesta en práctica de la acción de respuesta
<b>Ámbito del estudio</b>	España Organizaciones privadas sin ánimo de lucro
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito organizaciones no lucrativas Identificación de las consecuencias de esta orientación al mercado
<b>Características de la muestra e informantes</b>	191 organizaciones Responsables de las organizaciones privadas de carácter no lucrativo
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información del mercado; <math>\alpha=0,9076</math></li> <li>▪ Diseminación interna de información del mercado; <math>\alpha=0,8151</math></li> <li>▪ Desarrollo/puesta en práctica de la respuesta; <math>\alpha=0,8590</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Unidimensionalidad, validez de concepto (convergente y discriminante), validez de criterio (concurrente)
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y relativos respecto a un período anterior y a otras organizaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas de la eficacia de las actividades realizadas: número de actividades benéficas desarrolladas; y volumen de las donaciones</li> <li>▪ Medidas sobre la eficiencia de las actividades realizadas: porcentaje de ingresos destinado a cada actividad</li> <li>▪ Logro de los objetivos de la organización</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva y directa entre el grado de orientación al mercado de estas organizaciones y el número de actividades desarrolladas Relación directa e indirecta entre la orientación al mercado y el logro de los objetivos de la organización

AUTOR	CALANTONE <i>et al.</i> (2003)	
Escala	Escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
Ámbito del estudio	Estados Unidos Multisectorial	
Objetivo del estudio	Determinar el efecto de la turbulencia del mercado en los resultados del proceso de desarrollo de nuevos productos	
Características de la muestra e informantes	453 cuestionarios Responsables de marketing, de ingeniería, y de gestión de nuevos productos	
Fiabilidad	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,78$	
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Resultados <b>intermedios</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Velocidad en el desarrollo de nuevos productos</li> <li>▪ Planificación estratégica de la empresa</li> </ul>	Medidas <b>subjetivas</b> , en relación con los objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados del programa de desarrollo de nuevos productos (beneficios, ventas y cuota de mercado)</li> </ul>
Efecto VARIABLES-RESULTADOS	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Internas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendencia a la innovación</li> <li>▪ Orientación al mercado</li> <li>▪ Tolerancia al riesgo de la alta dirección</li> </ul>
	Confirman: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El <b>efecto positivo</b> de la <b>tendencia a la innovación</b>, de la <b>orientación al mercado</b> y de la <b>tolerancia al riesgo</b> de la alta dirección tanto en la <b>velocidad</b> en el desarrollo de nuevos productos como en la <b>planificación</b> estratégica de la empresa</li> <li>▪ El <b>efecto positivo</b> de la <b>velocidad</b> en el desarrollo de nuevos productos y de la <b>planificación</b> estratégica de la empresa en los <b>resultados del programa de desarrollo de nuevos productos</b></li> </ul>	
Variables MODERADORAS	<b>Variable propuesta:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del entorno (del mercado y tecnológica)</li> </ul>
	Sólo encuentran efectos moderadores de la turbulencia del entorno en dos relaciones (afianzándolas a medida que crece esta turbulencia): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre la <b>tendencia a la innovación</b> y la <b>planificación</b> estratégica de la empresa</li> <li>▪ Entre la <b>tolerancia al riesgo</b> y la <b>velocidad</b> en el desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	



<b>AUTOR</b>	CARUANA <i>et al.</i> (2003)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Sector servicios
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la influencia de la calidad del servicio en la relación entre la orientación al mercado y los resultados
<b>Características de la muestra e informantes</b>	128 cuestionarios Directivos generales
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> de los resultados empresariales, en los últimos cinco años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de los capitales utilizados (ROCE)</li> <li>▪ Incremento de las ventas</li> <li>▪ Impresión sobre los resultados generales</li> </ul> <b>La calidad del servicio</b>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Comprueban la relación positiva entre la orientación al mercado y las medidas subjetivas de resultados y la calidad del servicio
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	Proponen que la <b>calidad del servicio</b> es la variable que media en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, pero <b>no lo confirman</b>

<b>AUTOR</b>	FRAMBACH <i>et al.</i> (2003)	
<b>Escala</b>	Adaptan la escala MARKOR para medir el grado de comprensión y de respuesta respecto a clientes y a competidores	
<b>Ámbito del estudio</b>	Países Bajos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudiar la influencia de la estrategia como antecedente de la orientación al mercado y su efecto, directo e indirecto, en la actividad de desarrollo de nuevos productos	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	175 cuestionarios Directivos generales	
<b>Fiabilidad</b>	De la orientación al cliente: $\alpha=0,719$ De la orientación al competidor: $\alpha=0,802$	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Estrategia empresarial:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia de diferenciación</li> <li>▪ Estrategia de concentración</li> <li>▪ Liderazgo en costes</li> </ul>
	La estrategia de <b>diferenciación</b> influye de forma <b>positiva</b> en <b>ambas</b> medidas de la orientación al mercado (orientación al cliente y orientación al competidor)	
	La estrategia de <b>concentración</b> influye <b>negativamente</b> en la orientación al <b>cliente</b> La estrategia de <b>liderazgo en costes favorece</b> la orientación al <b>competidor</b>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>objetivas</b> sobre las actividades de desarrollo e introducción de nuevos productos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de productos actualmente en desarrollo</li> <li>▪ Número de productos que se han introducido en el año anterior</li> </ul>	
<b>Efecto ESTRATEGIA-RESULTADOS</b>	La estrategia de <b>diferenciación</b> influye de forma <b>positiva</b> en las actividades de desarrollo e introducción de nuevos productos, y la estrategia de <b>concentración</b> de forma <b>negativa</b>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	La <b>orientación al cliente</b> influye de forma <b>positiva</b> en las actividades de desarrollo e introducción de nuevos productos La <b>orientación al competidor</b> influye de forma <b>negativa</b> en las actividades de desarrollo e introducción de nuevos productos, mientras que se relaciona positivamente con la orientación al cliente	

<b>AUTOR</b>	LAI (2003)
<b>Escala</b>	Utiliza la escala MARKOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Hong Kong Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la influencia de la orientación al mercado en la gestión de la calidad y en los resultados empresariales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	304 cuestionarios Directivos de calidad o responsables de la gestión de la calidad
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,86$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información: <math>\alpha=0,82</math></li> <li>▪ Diseminación de información: <math>\alpha=0,82</math></li> <li>▪ Respuesta: <math>\alpha=0,85</math></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Implementación de la gestión de la calidad</b> (utilizando un total de diez dimensiones) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Motivación de los empleados</li> <li>○ Resultados de mercado</li> <li>○ Productividad</li> <li>○ Impacto social</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Medidas subjetivas</b> de los resultados, con las siguientes cuatro dimensiones:</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Confirma que las tres dimensiones de la orientación al mercado están positivamente relacionadas con las diez dimensiones de la implementación de la gestión de la calidad y con las cuatro dimensiones de los resultados empresariales

<b>AUTOR</b>	PULENDRAN <i>et al.</i> (2003)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la relación entre la planificación de marketing, la orientación al mercado y los resultados empresariales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	89 cuestionarios Directivos de las unidades estratégicas de negocio (UEN)
<b>Relación OM y otras variables-RESULTADOS</b>	<p>La calidad de la planificación de marketing está asociada con un mayor grado de orientación al mercado</p> <p>No aclaran el sentido de la relación, pero si encuentran que la orientación al mercado tiene un mayor efecto en los resultados que la planificación de marketing</p> <p>La calidad de la planificación de marketing no es un antecedente de la orientación al mercado, sino que es parte del proceso de desarrollo y mantenimiento de la orientación al mercado</p> <p>La relación entre la planificación de marketing y la orientación al mercado se ve reforzada por la alta turbulencia del mercado y tecnológica</p>

<b>AUTOR</b>	QU y ENNEW (2003)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	China Sector turístico
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar los efectos de las condiciones del entorno como moderadores en la relación entre la orientación al mercado y los resultados
<b>Características de la muestra e informantes</b>	143 cuestionarios de hoteles (propiedad privada), 72 cuestionarios de agencias de viajes (propiedad pública) Directivos generales
<b>Variables MODERADORAS propuestas</b>	No los miden directamente sino que suponen que los hoteles de propiedad privada actúan en un <b>entorno turbulento y competitivo</b> , mientras que las agencias de viajes, de propiedad pública, lo hacen en un <b>entorno estable y con baja competitividad</b>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> de los resultados empresariales, respecto a los competidores (6 ítems): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas convencionales (incremento de las ventas y rentabilidad de los capitales propios: ROE)</li> <li>▪ Medidas específicas del sector</li> </ul> <b>Satisfacción del cliente</b> <b>Retención de clientes</b> <b>Responsabilidad social</b> <b>Poder en el canal de distribución</b>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Concluyen que existe una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales <b>cualquiera que sean las condiciones del entorno</b> . Además, comprueban la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y la responsabilidad social de la empresa y el poder en el canal de distribución  Sólo la relación entre la orientación al mercado y la satisfacción del cliente se ve moderada por las condiciones del entorno, en concreto, esta relación es más fuerte en entornos <b>estables y con baja competitividad</b>

<b>AUTOR</b>	SANDVIK y SANDVIK (2003)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Noruega Alojamientos		
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudio de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales y el efecto del grado de innovación del producto como variable intermedia en la relación		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	298 cuestionarios Directivos generales		
<b>Fiabilidad</b>	Fiabilidad compuesta de la <u>escala de orientación al mercado global</u> ; FCC=0,76		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas de rentabilidad <b>objetivas</b> :		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> <li>▪ Margen de beneficios operativos</li> <li>▪ Margen de beneficios netos</li> </ul>
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Grado de novedad de los productos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos nuevos para el mercado</li> <li>▪ Productos nuevos para la empresa</li> </ul>	<b>Precio primado</b> <b>Capacidad utilizada</b> <b>Crecimiento de las ventas</b>
	Concluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>orientación al mercado</b> tiene un <b>efecto positivo en las dos medidas del grado de novedad de los productos</b> (nuevos para el mercado y nuevos para la empresa)</li> <li>▪ Los <b>productos nuevos para el mercado</b> tiene un <b>efecto positivo</b> en el <b>precio primado</b>, en la <b>capacidad utilizada</b> y en el <b>crecimiento de las ventas</b></li> <li>▪ La <b>capacidad utilizada</b> y el <b>crecimiento de las ventas</b> tienen un <b>efecto positivo</b> en la <b>rentabilidad</b></li> </ul>		

<b>AUTOR</b>	VARELA y DEL RÍO (2003)	
<b>Escala</b>	Miden OM como comportamiento mediante la escala MARKOR	
<b>Ámbito del estudio</b>	Galicia Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Incluir la dimensión temporal en las dimensiones de la orientación al mercado comportamental Analizar el efecto de antecedentes internos (organizacionales) y externos en las dimensiones temporales de la orientación al mercado comportamental	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	200 empresas (144 alimentación, 22 madera, y 34 químico) Director de marketing (o director comercial) y director general	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la OM conductual: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de esfuerzo en la generación información (4 ítems); <math>\alpha=0,50</math></li> <li>▪ Rapidez en la generación de información (2 ítems); <math>\alpha=0,48</math></li> <li>▪ Esfuerzo en la diseminación información (3 ítems); <math>\alpha=0,61</math></li> <li>▪ Prontitud en la diseminación información (3 ítems); <math>\alpha=0,48</math></li> <li>▪ Diseño de la respuesta (3 ítems); <math>\alpha=0,62</math></li> <li>▪ Implementación de la respuesta (4 ítems); <math>\alpha=0,65</math></li> </ul>	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<p>Características de la organización (antecedentes <b>internos</b>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La orientación al mercado cultural de los directivos</li> <li>▪ Centralización</li> <li>▪ Tamaño</li> </ul> <p>Características ambientales (antecedentes <b>externos</b>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul> <p>La <b>centralización</b> en el proceso de toma de decisiones influye de forma <b>negativa</b> en la orientación al mercado comportamental y en una de sus dimensiones temporales (la rapidez en la diseminación de información)</p> <p>La <b>turbulencia del mercado</b> influye de forma <b>negativa</b> en la rapidez en la generación de información</p> <p>La <b>turbulencia tecnológica</b> influye de forma <b>negativa</b> tanto en la rapidez en la generación de información como en su diseminación</p>

<b>AUTOR</b>	EUSEBIO <i>et al.</i> (2004); LLONCH <i>et al.</i> (2005)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	España Sector químico
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje, el efecto moderador en esta relación del origen de los directivos generales y su influencia en los resultados empresariales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	173 cuestionarios Directores generales
<b>ANTECEDENTES</b>	Confirman que la <b>orientación al aprendizaje</b> es un antecedente de la orientación al mercado
<b>Moderador entre OAPRE y OM</b>	Confirman que la <b>procedencia del director general</b> es una variable moderadora en la relación entre la <b>orientación al aprendizaje</b> y la <b>orientación al mercado</b>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> tanto en relación con los resultados obtenidos por los <u>competidores</u> durante los últimos tres ejercicios, como respecto a los <u>objetivos</u> propuestos por la empresa en los últimos tres años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Éxito de los nuevos productos</li> <li>▪ Beneficios</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul>
<b>Efecto OAPRE y OM RESULTADOS</b>	No confirman la relación entre la <b>orientación al aprendizaje</b> y los resultados La <b>orientación al mercado</b> si está relacionada positivamente con los resultados

<b>AUTOR</b>	HOMBURG <i>et al.</i> (2004)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos y Alemania Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar el papel de la orientación al mercado en la estrategia de diferenciación de producto Adoptando la perspectiva de la implementación estrategia, examinan tanto el efecto directo de la estrategia en los resultados, como el efecto indirecto a través de la orientación al mercado		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	280 cuestionarios de Estados Unidos y 234 de Alemania Responsables de marketing o directivos de alto nivel de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)		
<b>Fiabilidad</b>	<b>Dimensiones:</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
	▪ Generación de información	FCC=0,76	$\alpha=0,71$
	▪ Diseminación de información	FCC=0,77	$\alpha=0,74$
	▪ Respuesta	FCC=0,84	$\alpha=0,82$
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante)		
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	▪ Estrategia de diferenciación	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , en relación con los competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Efectividad</b> del marketing (satisfacción de los clientes, logro de una cuota de mercado, y atracción de nuevos productos)</li> <li>▪ <b>Eficiencia</b> del marketing (beneficios)</li> </ul>		
<b>Relación ESTRATEGIA-OM-RESULTADOS</b>	La estrategia de diferenciación influye en los resultados de forma indirecta, vía orientación al mercado, lo que subraya la importancia del papel de la orientación al mercado como instrumento de la implementación estratégica		



<b>AUTOR</b>	KAYNAK y KARA (2004)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	China Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Investigar la fiabilidad y validez de la escala MARKOR en diferentes entornos socioeconómicos, culturales y empresariales de China
<b>Características de la muestra e informantes</b>	179 cuestionarios Directivos de venta/marketing (mayoritariamente)
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,9318$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información: <math>\alpha=0,7935</math></li> <li>▪ Diseminación de información: <math>\alpha=0,8713</math></li> <li>▪ Respuesta: <math>\alpha=0,9220</math></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>objetivas</b> (últimos tres años): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de ventas</li> <li>▪ Crecimiento de los ingresos</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul> Medidas <b>subjetivas</b> , respecto a los objetivos o a los competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logro del objetivo de beneficios</li> <li>▪ Logro del objetivo de ventas</li> <li>▪ Logro del objetivo de rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Nivel de calidad</li> <li>▪ Retención de clientes</li> <li>▪ Reputación</li> <li>▪ Rotación de los empleados</li> <li>▪ Efectividad en el desarrollo de nuevos productos</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Confirman la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y los instrumentos objetivos y subjetivos de medida de los resultados
<b>CONCLUSIONES</b>	Encuentran un mayor grado de orientación al mercado entre empresas industriales en relación con las empresas de consumo

AUTOR	KARA <i>et al.</i> (2004)
Escala	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado
Ámbito del estudio	Organizaciones sin ánimo de lucro Estados Unidos
Objetivo del estudio	Determinar si la escala MARKOR es apropiada para medir el grado de orientación al mercado de organizaciones sin ánimo de lucro
Características de la muestra e informantes	148 cuestionarios Directivos
Fiabilidad	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información: <math>\alpha=0,69</math></li> <li>▪ Diseminación de información: <math>\alpha=0,75</math></li> <li>▪ Respuesta: <math>\alpha=0,81</math></li> </ul>
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Medidas <b>objetivas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación continua de los fondos</li> <li>▪ Procedencia de los fondos</li> <li>▪ Período de recogida de fondos</li> </ul>
Efecto OM-RESULTADOS	Confirman la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y los instrumentos de medida de los resultados

AUTOR	Qu (2004)		
Escala	Utiliza la escala MARKOR para medir la orientación al mercado		
Ámbito del estudio	Sector turístico China		
Objetivo del estudio	Determinar los efectos de las condiciones del entorno en el desarrollo de la orientación al mercado, evaluando su influencia moderadora en los antecedentes		
Características de la muestra e informantes	143 cuestionarios de hoteles (propiedad privada), 72 cuestionarios de agencias de viajes (propiedad pública) Directivos generales		
ANTECEDENTES propuestos	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>Factores individuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énfasis de la alta dirección</li> <li>▪ Aversión al riesgo</li> </ul> <p><b>Factores intergrupales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto interdepartamental</li> <li>▪ Conexión interdepartamental</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>Factores organizacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Centralización</li> <li>○ Formalización</li> </ul> </li> <li>▪ Sistemas de remuneración basados en el mercado</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><b>Factores individuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énfasis de la alta dirección</li> <li>▪ Aversión al riesgo</li> </ul> <p><b>Factores intergrupales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto interdepartamental</li> <li>▪ Conexión interdepartamental</li> </ul>	<p><b>Factores organizacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Centralización</li> <li>○ Formalización</li> </ul> </li> <li>▪ Sistemas de remuneración basados en el mercado</li> </ul>
<p><b>Factores individuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énfasis de la alta dirección</li> <li>▪ Aversión al riesgo</li> </ul> <p><b>Factores intergrupales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto interdepartamental</li> <li>▪ Conexión interdepartamental</li> </ul>	<p><b>Factores organizacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Centralización</li> <li>○ Formalización</li> </ul> </li> <li>▪ Sistemas de remuneración basados en el mercado</li> </ul>		
Variables MODERADORAS	No lo mide directamente sino que supone que los hoteles de propiedad privada actúan en un <b>entorno turbulento y competitivo</b> , mientras que las agencias de viajes, de propiedad pública, lo hacen en un <b>entorno estable y con baja competitividad</b>		
CONCLUSIONES	Concluye que la mayoría de los antecedentes propuestos influyen en la orientación al mercado, <b>cualquiera que sean las condiciones del entorno</b> , y que <b>sólo se manifiesta un efecto moderador para el caso del énfasis de la alta dirección</b> (en concreto, el énfasis de la alta dirección sólo resulta determinante para la orientación al mercado en un entorno con baja turbulencia del mercado y escasa competitividad)		

<b>AUTOR</b>	BAKER y SINKULA (2005)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre la orientación al mercado y tres medidas de resultados empresariales: el éxito en nuevos productos, la rentabilidad y la cuota de mercado	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	243 cuestionarios Directivos de marketing	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , cambio en estas medidas en relación con el principal competidor:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éxito en nuevos productos</li> <li>▪ Rentabilidad</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> </ul>
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioridad en la generación de conocimiento</li> <li>▪ Prioridad en la innovación radical</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<p>La orientación al mercado influye de forma directa en el éxito en los nuevos productos y en la rentabilidad</p> <p>La orientación al mercado influye de forma indirecta en la rentabilidad si su efecto en el éxito en los nuevos productos se traduce en un incremento de la cuota de mercado</p> <p>La orientación al mercado influye de forma indirecta en el éxito en los nuevos productos si su efecto en la prioridad en la generación de conocimiento se traduce en un fomento de la prioridad en la innovación radical</p>	

<b>AUTOR</b>	BHUIAN <i>et al.</i> (2005)	
<b>Escala</b>	Escala MARKOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector sanitario	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar el efecto moderador de la actividad emprendedora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	231 cuestionarios Directores generales	
<b>Efecto OM y la actividad emprendedora-RESULTADOS</b>	La orientación al mercado y la actividad emprendedora son dos determinantes claves del éxito organizacional	
<b>Variables MODERADORAS</b>	Actividad emprendedora:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de innovación</li> <li>▪ Asunción de riesgos</li> <li>▪ Actividad proactiva</li> </ul>
	La mejor combinación se da cuando el grado de orientación al mercado es alto y el nivel de actividad emprendedora es moderado; es decir que la orientación al mercado es más efectiva cuando la organización mantiene un nivel moderado de actividad emprendedora	

<b>AUTOR</b>	QUINTANA <i>et al.</i> (2005a)			
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MARKOR para medir la orientación al mercado			
<b>Ámbito del estudio</b>	España Sector turístico			
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar el papel de la dirección de recursos humanos como antecedente de la orientación al mercado en el sector hotelero			
<b>Características de la muestra e informantes</b>	173 establecimientos Directores o subdirectores de establecimientos hoteleros de más de dos estrellas			
<b>Fiabilidad</b>	<b>Dimensiones:</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Análisis de la varianza extraída</b>
	▪ Generación de información:	$\alpha=0,7468$	FCC=0,7681	AVE=0,4616
	▪ Diseminación de información:	$\alpha=0,7397$	FCC=0,7523	AVE=0,4477
	▪ Respuesta a la información:	$\alpha=0,7009$	FCC=0,7198	AVE=0,3927
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Antecedentes propuestos:</b>			
	▪ Sistema de dirección de recursos humanos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección</li> <li>▪ Evaluación</li> <li>▪ Desarrollo</li> <li>▪ Incentivos</li> </ul>		
	Comprueban la influencia directa y significativa del sistema de dirección de recursos humanos en las tres dimensiones de la orientación al mercado, aunque la intensidad de estos efectos es distinta (mayor en la dimensión respuesta y menor en la dimensión generación de información)			

## Anexo II: Estudios que adoptan el enfoque cultural de Narver y Slater y la escala MKTOR

<b>AUTOR</b>	NARVER y SLATER (1990)		
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector de la madera (unidades estratégicas de negocio, UEN)		
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollo de la escala de orientación al mercado y análisis de sus efectos en los resultados		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	371 informantes de 113 UEN Responsables del equipo de alta dirección		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,8810$  De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado (en las dos submuestras: $N_1=190$ ; $N_2=175$ ): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha_1=0,8547</math>; <math>\alpha_2=0,8675</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha_1=0,7164</math>; <math>\alpha_2=0,7271</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha_1=0,7112</math>; <math>\alpha_2=0,7348</math></li> <li>▪ Orientación al largo plazo: <math>\alpha_1=0,4775</math>; <math>\alpha_2=0,4080</math></li> <li>▪ Énfasis en los beneficios: <math>\alpha_1=0,1398</math>; <math>\alpha_2=0,0038</math></li> </ul>		
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante) y de criterio (concurrente)		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Instrumentos <b>subjetivos</b> , en relación con los principales competidores en el último año: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> <li>▪ Rentabilidad sobre activos netos</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Señalaron que la orientación al mercado era un determinante importante de la rentabilidad tanto para empresas de consumo como industriales		
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<b>Variables propuestas</b> con efectos en los resultados: <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder del comprador (-)</li> <li>▪ Poder del vendedor (+)</li> <li>▪ Concentración del vendedor (+)</li> <li>▪ Facilidad de entrada (-)</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del mercado (+)</li> <li>▪ Cambio tecnológico (-)</li> <li>▪ Tamaño relativo (+)</li> <li>▪ Costes relativos (-)</li> </ul> </td> </tr> </table> <p>Sólo <b>confirman las siguientes influencias</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efecto <b>positivo</b> en los resultados del <b>tamaño relativo</b></li> <li>▪ Efecto <b>negativo</b> en los resultados del <b>crecimiento del mercado</b>, del <b>cambio tecnológico</b> y de los <b>costes relativos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder del comprador (-)</li> <li>▪ Poder del vendedor (+)</li> <li>▪ Concentración del vendedor (+)</li> <li>▪ Facilidad de entrada (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del mercado (+)</li> <li>▪ Cambio tecnológico (-)</li> <li>▪ Tamaño relativo (+)</li> <li>▪ Costes relativos (-)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder del comprador (-)</li> <li>▪ Poder del vendedor (+)</li> <li>▪ Concentración del vendedor (+)</li> <li>▪ Facilidad de entrada (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del mercado (+)</li> <li>▪ Cambio tecnológico (-)</li> <li>▪ Tamaño relativo (+)</li> <li>▪ Costes relativos (-)</li> </ul>		

<b>AUTOR</b>	SLATER y NARVER (1993)
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector de la madera (unidades estratégicas de negocio, UEN)
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la influencia en los resultados empresariales de las variables empresariales propias de las estrategias prospectiva, analizadora y defensiva
<b>Características de la muestra e informantes</b>	371 cuestionarios de 116 UEN Responsables del equipo de alta dirección
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,92$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Instrumento <b>subjetivo</b> , en relación con los principales competidores en el último año: rentabilidad de la inversión (ROI)
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Según el tipo de estrategia: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efecto positivo en la estrategia prospectiva y la analizadora</li> <li>▪ Efecto no significativo en la estrategia defensiva</li> </ul>
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<b>Variables propuestas</b> con efectos en los resultados: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomía de las unidades estratégicas de negocio (UEN)</li> <li>▪ Énfasis en los recursos humanos (RR.HH.)</li> <li>▪ Coste relativo</li> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Poder del comprador</li> <li>▪ Grado de innovación de productos</li> </ul>
	Sólo <b>confirman las siguientes influencias según el tipo de estrategia</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>autonomía de las UEN</b>, el <b>énfasis en los RR.HH.</b>, el <b>poder del comprador</b>, y el <b>grado de innovación de productos</b> tienen un <b>efecto positivo</b> en los resultados <b>en la estrategia prospectiva</b></li> <li>▪ El <b>crecimiento del mercado</b> tienen un <b>efecto negativo</b> en los resultados <b>en la estrategia prospectiva</b></li> <li>▪ El <b>poder del comprador</b> tienen un <b>efecto positivo</b> en los resultados <b>en la estrategia defensiva</b></li> <li>▪ El <b>coste relativo</b> tiene un <b>efecto negativo</b> en los resultados <b>en las tres estrategias</b></li> </ul>

<b>AUTOR</b>	SIGUAW <i>et al.</i> (1994)
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector comercial
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis del efecto de la orientación de la empresa en la orientación al cliente de los vendedores y en sus actitudes laborales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	278 cuestionarios Personal de ventas y directivos de marketing
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,88$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Subjetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente del personal de ventas</li> <li>▪ Actitudes laborales del personal de ventas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conflicto</li> <li>○ Ambigüedad</li> <li>○ Satisfacción con el trabajo</li> <li>○ Compromiso con la organización</li> </ul> </li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<p><b>Influencia de la orientación al mercado tanto en la orientación al cliente del personal de ventas como en las actitudes laborales del personal de ventas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Positiva</b> en la orientación al cliente, la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización</li> <li>▪ <b>Negativa</b> en el conflicto y en la ambigüedad</li> </ul>
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<b>Orientación al cliente</b> de los vendedores <b>no está relacionada</b> con ninguna de las actitudes laborales del personal de ventas

AUTOR	SLATER y NARVER (1994a)		
Escala	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
Ámbito del estudio	Estados Unidos Sector de la madera y multisectorial (unidades estratégicas de negocio, UEN)		
Objetivo del estudio	Determinar si el entorno competitivo influye en la forma y en la fuerza en la que la orientación al mercado afecta a los resultados empresariales		
Características de la muestra e informantes	Cuestionarios de 107 UEN Responsables de los equipos de alta dirección		
Fiabilidad	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,80$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,878</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,726</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,774</math></li> </ul>		
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Instrumentos <b>subjetivos</b> , en relación con los principales competidores en el último año:		
	▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)	▪ Crecimiento de las ventas	▪ Éxito en nuevos productos
Efecto OM-RESULTADOS	Relación positiva entre la orientación al mercado y los tres indicadores de resultados		
Efecto de otras variables en los RESULTADOS	Variables propuestas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño relativo (+)</li> <li>▪ Costes relativos (-)</li> <li>▪ Facilidad de entrada (-)</li> <li>▪ Crecimiento del mercado (+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder del comprador (-)</li> <li>▪ Turbulencia del mercado (-)</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica (-)</li> <li>▪ Hostilidad competencia (-)</li> </ul>
	Sólo <b>confirman las siguientes influencias</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la rentabilidad sobre activos (ROA): el <b>tamaño relativo</b> de forma <b>positiva</b>; y los <b>costes relativos</b> y el <b>poder del comprador</b> de forma <b>negativa</b></li> <li>▪ En el crecimiento de las ventas: la <b>facilidad de entrada</b> y la <b>hostilidad competitiva</b> influyen de forma <b>negativa</b></li> <li>▪ En el éxito de nuevos productos: el <b>tamaño relativo</b> y los <b>costes relativos</b> influyen de forma <b>positiva</b></li> </ul>		
Variables MODERADORAS (aspecto en el que se centra la om)	Variables propuestas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Poder del comprador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentración competidores</li> <li>▪ Hostilidad competencia</li> </ul>
	Sólo confirman que la <b>orientación al cliente</b> parece ser más importante en mercados con <b>alto poder del comprador</b>		
Variables MODERADORAS (de intensidad en la relación entre la orientación al mercado y los resultados)	Variables propuestas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado (+)</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica (-)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hostilidad competitiva (+)</li> <li>▪ Crecimiento del mercado (-)</li> </ul>
	Sólo <b>confirman los siguientes efectos moderadores de la intensidad</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relación con la rentabilidad sobre activos (ROA) se <b>debilita</b> con la <b>turbulencia del mercado</b> (lo contrario de lo propuesto)</li> <li>▪ La relación con el éxito en nuevos productos se <b>debilita</b> con la <b>turbulencia tecnológica</b></li> <li>▪ La relación con el crecimiento de las ventas se <b>debilita</b> con el <b>crecimiento del mercado</b></li> </ul>		



<b>AUTOR</b>	GREENLEY (1995a)		
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar diferentes formas de orientación al mercado, si se asocian con distintos aspectos del mercado y si tienen diferentes efectos en los resultados		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	240 cuestionarios Directores generales		
<b>Fiabilidad</b>	De la escala de orientación al mercado global: $\alpha=0,80$		
<b>TIPOS de orientación al mercado</b>	Orientación al cliente (n=30, 12%) Orientación al mercado no desarrollada (n=42, 18%) Orientación fragmentada (n=9, 4%) Orientación al mercado muy desarrollada (n=88, 36%) Orientación a la competencia (n=71, 30%)		
<b>Variables del ENTORNO de MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Poder del comprador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentración de los competidores</li> <li>▪ Tamaño relativo</li> <li>▪ Costes relativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidad de entrada</li> <li>▪ Hostilidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>
<b>TIPOS de OM según el ENTORNO</b>	Las distintas formas de orientación al mercado <b>no se asocian</b> con diferentes entornos de mercado		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Instrumentos <b>subjetivos</b> , en relación con los principales competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Éxito en nuevos productos</li> </ul>		
<b>Efecto de los distintos TIPOS de OM en los RESULTADOS</b>	Para la <b>rentabilidad de la inversión (ROI)</b> y el <b>éxito en nuevos productos</b> el grupo con «orientación al mercado muy desarrollada» es el que mejores cifras alcanza Para el <b>crecimiento de las ventas</b> el grupo con «orientación al cliente» es el que mejores cifras alcanza		

<b>AUTOR</b>	GREENLEY (1995b)		
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la relación entre la orientación al mercado y los resultados en la cultura empresarial del Reino Unido Análisis del efecto de variables moderadoras en esta relación		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	240 cuestionarios Directores generales		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,80$		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Instrumentos <b>subjetivos</b> , en relación con los principales competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Éxito en nuevos productos</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<b>La orientación al mercado no tiene efectos</b> en ninguno de los tres indicadores de resultados empresariales		
<b>Variables del ENTORNO (que influyen en los resultados o son moderadoras)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño relativo</li> <li>▪ Costes relativos</li> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidad de entrada</li> <li>▪ Poder del comprador</li> <li>▪ Concentración de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Hostilidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>
<b>Efecto de las variables del ENTORNO en los RESULTADOS</b>	Sólo <b>confirma las siguientes influencias</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efecto <b>positivo</b> en las tres medidas de resultados del <b>tamaño relativo</b></li> <li>▪ Efecto <b>negativo</b> en la rentabilidad de la inversión (ROI) y en el crecimiento de las ventas de los <b>costes relativos</b></li> <li>▪ Efecto <b>positivo</b> en el crecimiento de las ventas del <b>crecimiento del mercado</b></li> <li>▪ Efecto <b>positivo</b> en el éxito de nuevos productos de la <b>turbulencia tecnológica</b></li> </ul>		
<b>Las variables del ENTORNO como MODERADORAS</b>	Sólo <b>confirma los siguientes efectos moderadores</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La influencia de la orientación al mercado en la rentabilidad de la inversión (ROI) será <b>mayor cuanto menor sea la turbulencia del mercado</b> (lo contrario de lo propuesto)</li> <li>▪ La influencia de la orientación al mercado en el crecimiento de las ventas será <b>mayor cuanto mayor sea el poder del comprador</b></li> <li>▪ La influencia de la orientación al mercado en el éxito en nuevos productos será <b>mayor cuanto menor sea la turbulencia tecnológica</b></li> </ul>		

<b>AUTOR</b>	SIGUAW y DIAMANTOPOULOS (1995)	
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Industria de gestión de la información y la imagen	
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudian la escala MKTOR para evaluar su dimensionalidad	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	303 cuestionarios procedentes de 245 organizaciones Vendedores industriales	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,848</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,709</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,665</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al largo plazo: <math>\alpha=0,016</math></li> <li>▪ Orientación a los beneficios: <math>\alpha=0,439</math></li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	Estiman tres modelos diferentes (unidimensional, con las tres dimensiones, un tercero que combina además de esas tres dimensiones otro elemento general). Ninguno de los tres modelos se ajusta bien	

<b>AUTOR</b>	LLONCH y WALIÑO (1996)	
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	España Empresas industriales multisectoriales	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar los efectos de la orientación al mercado en los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	144 cuestionarios Máximo responsable ejecutivo de la empresa	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado (en dos submuestras: $N_1=72$ ; $N_2=72$ ):	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha_1=0,8232</math>; <math>\alpha_2=0,7984</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha_1=0,8080</math>; <math>\alpha_2=0,7775</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha_1=0,6737</math>; <math>\alpha_2=0,7175</math></li> </ul>	
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente) y validez de criterio (concurrente)	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> , en relación con el promedio del sector en los tres últimos ejercicios	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Margen sobre ventas</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Resultados globales de la empresa</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	La <b>orientación al mercado global</b> tiene un <b>efecto positivo</b> en la <b>rentabilidad de la inversión (ROI)</b> , el <b>crecimiento de las ventas</b> y los <b>resultados globales</b> de la empresa Analizando las distintas <b>dimensiones de la orientación al mercado</b> concluyen:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>orientación al cliente</b> sólo tiene efectos positivos en el crecimiento de las ventas</li> <li>▪ La <b>orientación a la competencia</b> tienen efectos positivos <b>en todas</b> las medidas de resultados</li> <li>▪ La <b>coordinación interfuncional no tiene efectos significativos</b> en ninguna medida de resultados</li> </ul>	

AUTOR	MENGÜC (1996)
Escala	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado
Ámbito del estudio	Turquía Multisectorial
Objetivo del estudio	Repetir el estudio de SİĞUAW <i>et al.</i> (1994), en el que se analizó el efecto de la orientación de la empresa en la orientación al cliente de los vendedores y en sus actitudes laborales, en una muestra de empresas de Turquía
Características de la muestra e informantes	402 cuestionarios Personal de ventas y directivos de marketing
Fiabilidad	<b>Alpha de Cronbach</b> de la escala de orientación al mercado global: $\alpha=0,83$ <b>Fiabilidad compuesta</b> de la escala de orientación al mercado global: FCC=0,84
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	<b>Subjetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente del personal de ventas</li> <li>▪ Actitudes laborales del personal de ventas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conflicto</li> <li>○ Ambigüedad</li> <li>○ Satisfacción con el trabajo</li> <li>○ Compromiso con la organización</li> </ul> </li> </ul>
Efecto OM-RESULTADOS	<b>Influencia de la orientación al mercado tanto en la orientación al cliente del personal de ventas como en las actitudes laborales del personal de ventas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Positiva</b> en la orientación al cliente, la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización</li> <li>▪ <b>Negativa</b> en el conflicto y en la ambigüedad</li> </ul>
Efecto de otras variables en los RESULTADOS	Contrasta la siguiente <b>influencia de la orientación al cliente de los vendedores en sus actitudes laborales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Positiva</b> en la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización</li> <li>▪ <b>Negativa</b> en el conflicto y en la ambigüedad</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	GATIGNON y XUEREB (1997)	
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Explicar qué orientación estratégica permite el desarrollo de productos y las contingencias que moderan el impacto de esta orientación estratégica y el éxito de los nuevos productos	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	393 cuestionarios Ejecutivos de marketing	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,85</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,60</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,77</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> , respecto a los competidores o a lo esperado en la industria: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éxito de la innovación (resultado del producto nuevo)</li> </ul>	
<b>Efecto de las diferentes orientaciones en los RESULTADOS</b>	Contrastan que la orientación a la tecnología permite conseguir ventajas en la innovación (radicales, diferenciadas, reducción de costes), y que los efectos de esta orientación estratégica en los resultados de la innovación está más moderada por las propias características del producto	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Incertidumbre de la demanda</li> </ul>
	<p>La influencia de la orientación estratégica no es uniforme en todas las condiciones del mercado, sino que depende del <b>crecimiento del mercado</b> y de la <b>incertidumbre de la demanda</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En <b>mercados de alto crecimiento</b> la <b>orientación al competidor</b> permite reducir los costes de la innovación</li> <li>▪ En condiciones de <b>alta incertidumbre de la demanda</b> la <b>orientación al cliente</b> influye en los resultados de la innovación, mientras que en condiciones de <b>baja incertidumbre de la demanda</b> es la <b>orientación al competidor</b> la que influye en los resultados de la innovación</li> </ul>	

AUTOR	KUMAR <i>et al.</i> (1997)
Escala	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado
Ámbito del estudio	Estados Unidos Sector sanitario
Objetivo del estudio	Analizar el constructo orientación al mercado y su relación con los resultados en la industria de la salud en general y con la industria hospitalaria en particular
Características de la muestra e informantes	159 cuestionarios Administradores generales de los hospitales
Validez	Validez de contenido, de concepto (convergente y discriminante) y de criterio (concurrente)
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	<b>Subjetivos</b> y específicos del sector sanitario: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de ingresos</li> <li>▪ Rentabilidad del capital</li> <li>▪ Éxito en los nuevos servicios</li> <li>▪ Éxito en la retención de pacientes</li> <li>▪ Habilidad para controlar los gastos operativos</li> </ul>
TIPOS de orientación al mercado	Concluyen que existen <b>cuatro tipos de orientación al mercado</b> en el sector sanitario: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al competidor (40%)</li> <li>▪ Orientación al mercado subdesarrollada (21%)</li> <li>▪ Orientación al cliente (26%)</li> <li>▪ Orientación al mercado integral (14%)</li> </ul>
Efecto de los tipos de OM-RESULTADOS	Los mayores niveles de <b>crecimiento de los ingresos</b> y de <b>rentabilidad del capital</b> se consiguen en el tipo <b>orientación al mercado integral</b> Los mayores niveles de <b>éxito en los nuevos servicios</b> y de <b>éxito en la retención de pacientes</b> se consiguen en el tipo <b>orientación al cliente</b> La mejor habilidad para <b>controlar los gastos operativos</b> se consigue con el tipo <b>orientación al competidor</b> Los <b>peores niveles de resultados</b> en todas las medidas se dan en el tipo <b>orientación al mercado subdesarrollada</b>
AUTOR	KÜSTER <i>et al.</i> (1997); BIGNÉ <i>et al.</i> (2000)
Escala	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
Ámbito del estudio	España Sector cosméticos
Objetivo del estudio	Análisis de la orientación al mercado como criterio para identificar los grupos competitivos
Características de la muestra e informantes	34 cuestionarios Directores generales
CONCLUSIONES	Encuentran cinco grupos de empresas según su grado de orientación al mercado, cada uno con un nivel concreto de orientación al mercado y con un énfasis diferente en las distintas dimensiones  También identifican diferentes estrategias competitivas en cada uno de los cinco grupos de empresas

<b>AUTOR</b>	APPIAH-ADU (1998)	
<b>Escala</b>	Adapta la escala MKTOR para medir la orientación al mercado en economías en vías de desarrollo. Proponen una escala formada por 11 ítems	
<b>Ámbito del estudio</b>	Ghana Empresas de fabricación y de servicios	
<b>Objetivo del estudio</b>	Efectos de la orientación al mercado en los resultados en economías en proceso de transformación Factores que moderan la relación entre la orientación al mercado y los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	74 cuestionarios Directores generales	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,74$	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y referidos a las expectativas de los últimos tres años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Concluye que la orientación al mercado no tenía un efecto directo ni en el crecimiento de las ventas ni en la rentabilidad de la inversión (ROI)	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Tasa de crecimiento del mercado</li> </ul>	La orientación al mercado tiene una mayor influencia en el crecimiento de las ventas cuando la intensidad competitiva es media-alta y en la rentabilidad de la inversión (ROI) en condiciones de menor dinamismo del mercado

<b>AUTOR</b>	APPIAH-ADU y RANCHOHOD (1998)	
<b>Escala</b>	Adaptan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado. Obtienen una escala formada por 12 ítems	
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Empresas de alta tecnología	
<b>Objetivo del estudio</b>	Efectos de la orientación al mercado en los resultados en empresas de alta tecnología	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	62 empresas de biotecnología Directores generales	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,89$	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Subjetivos</b> y referidos a los últimos tres años respecto a sus principales competidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción y éxito en nuevos productos</li> <li>▪ Crecimiento en la cuota de mercado</li> <li>▪ Beneficios marginales (antes de impuestos/ventas)</li> <li>▪ Resultado global</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y todas las medidas de resultados excepto con el éxito en nuevos productos	
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<p><b>VARIABLES PROPUESTAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño relativo</li> <li>▪ Coste relativo</li> <li>▪ Calidad relativa de producto/servicio</li> <li>▪ Tiempo de entrada en el mercado</li> <li>▪ Concentración del competidor</li> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>	<p>La <b>turbulencia tecnológica</b> influye positivamente en el éxito en los nuevos productos</p> <p>El <b>tamaño relativo</b> y el <b>tiempo de entrada</b> en el mercado influyen positivamente en el crecimiento de la cuota de mercado</p> <p>El <b>coste relativo</b> influye negativamente en los beneficios marginales, mientras que la <b>calidad relativa</b> y el <b>crecimiento del mercado</b> influyen positivamente en esta variable</p>



<b>AUTOR</b>	BIGNÉ <i>et al.</i> (1998)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	España Sector azulejero	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar el grado de orientación al mercado de las empresas del sector azulejero español Contrastar la influencia de los antecedentes externos en la orientación al mercado Analizar la relación de la orientación al mercado y los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	El tamaño de la muestra debe ser de al menos 103 cuestionarios Directores generales o gerentes	
<b>ANTECEDENTES</b>	Variables propuestas, <b>antecedentes externos:</b>	<p>Relativos al <b>mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segmentación del mercado</li> <li>▪ Cambios en los gustos de los consumidores</li> </ul> <p>Relativos a la <b>competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Poder de negociación de los clientes</li> </ul> <p>Factores <b>tecnológicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul> <p><b>Proponen que</b> debe existir una relación positiva entre estos antecedentes y la orientación al mercado</p>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Instrumentos subjetivos, comparados con los del sector:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Incremento de las ventas</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exportaciones</li> <li>▪ Crecimiento de las exportaciones</li> <li>▪ Beneficio neto</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<b>Proponen que</b> la orientación al mercado influirá positivamente en las medidas de resultados económicos	

<b>AUTOR</b>	MAVONDO (1999a)	
<b>Escala</b>	Adapta la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia y Zimbabwe Dos sectores industriales en Australia (sector del automóvil y sector de servicios personales), y sector de alimentación en Zimbabwe	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la posible generalización de las medidas de orientación al mercado en países desarrollados y en vías de desarrollo	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	N <sub>1</sub> =204 (Australia); N <sub>2</sub> =176 (Zimbabwe) Responsables de las decisiones de inversión y resultados empresariales	
<b>Fiabilidad</b>	<p><b>Fiabilidad compuesta</b> de las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado (FCC) en ambas muestras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: FCC<sub>1</sub>=0,7954; FCC<sub>2</sub>=0,8680</li> <li>▪ Orientación a la competencia: FCC<sub>1</sub>=0,7528; FCC<sub>2</sub>=0,7359</li> <li>▪ Coordinación interfuncional: FCC<sub>1</sub>=0,8298; FCC<sub>2</sub>=0,8394</li> </ul>	
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante) y validez de criterio (predictiva)	

<b>AUTOR</b>	CONDUIT y MAVONDO (1998)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Dos sectores industriales: sector del automóvil; y sector de servicios personales
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudiar el grado de generalización de la escala MKTOR mediante su evaluación en diferentes industrias de Australia
<b>Características de la muestra e informantes</b>	233 cuestionarios Directivos de distinto nivel jerárquico y departamentos
<b>Fiabilidad</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b> de las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado (FCC) en ambas industrias (automóvil y servicios personales): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: FCC<sub>1</sub>=0,711; FCC<sub>2</sub>=0,844</li> <li>▪ Orientación a la competencia: FCC<sub>1</sub>=0,801; FCC<sub>2</sub>=0,816</li> <li>▪ Coordinación interfuncional: FCC<sub>1</sub>=0,770; FCC<sub>2</sub>=0,803</li> </ul>
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante) y validez de criterio (predictiva)

<b>AUTOR</b>	CHANG y CHEN (1998)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Taiwán Sector seguros
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre la orientación al mercado, la calidad del servicio y los resultados empresariales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	116 cuestionarios Vicepresidentes o directivos de la división de seguros
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,94$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> , en relación con el principal competidor: rentabilidad sobre activos (ROA)
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	La orientación al mercado tienen un efecto positivo en la rentabilidad sobre activos (ROA)
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	La calidad del servicio es una variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales: <b>la orientación al mercado afecta positivamente a la calidad del servicio, y esta influye positivamente en la rentabilidad sobre activos (ROA)</b>

AUTOR	HAN <i>et al.</i> (1998)	
Escala	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
Ámbito del estudio	Estados Unidos Entidades financieras	
Objetivo del estudio	Analizar la relación entre la orientación al mercado, la innovación y los resultados empresariales	
Características de la muestra e informantes	134 cuestionarios Directivos responsables del área de marketing	
Fiabilidad	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,83</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,79</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,79</math></li> </ul>	
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	<p><b>Resultados empresariales</b> obtenidos con medidas <b>objetivas</b> (informes financieros), y medidas <b>subjetivas</b> (autoevaluación):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento neto de los ingresos</li> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> </ul> <p><b>Innovación organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnica</li> <li>▪ Administrativa</li> </ul>	
Efecto OM y de otras variables en los RESULTADOS	<p>La relación de la <b>orientación al mercado global</b> con los resultados empresariales <b>no se produce de forma directa</b> sino que está mediatizada por las innovaciones técnicas y administrativas</p> <p>Analizando las <b>dimensiones de la orientación al mercado</b> concluyen que <b>sólo se confirma la relación positiva de la orientación cliente</b> con la innovación técnica y administrativa, mientras que para el resto de dimensiones la relación no es significativa</p> <p>La <b>innovación organizacional</b> tiene un efecto positivo y directo en los resultados empresariales, además de producirse un efecto sinérgico entre los dos tipos de innovación organizacional</p>	
Variables MODERADORAS en la relación entre la OM y la innovación organizacional	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia de mercado</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>
	<p>En <b>entornos de alta turbulencia de mercado</b> sólo se fortalece la relación entre la <b>orientación al competidor</b> y la innovación administrativa, y entre la <b>coordinación interfuncional</b> y los dos tipos de innovación organizacional (técnica y administrativa)</p> <p>En <b>entornos con alta turbulencia tecnológica</b> se fortalece la relación entre <b>las tres dimensiones</b> de la orientación al mercado y los dos tipos de innovación organizacional (técnica y administrativa)</p>	

AUTOR	KUMAR <i>et al.</i> (1998)		
Escala	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
Ámbito del estudio	Estados Unidos Sector sanitario		
Objetivo del estudio	Analizar la medida de la orientación al mercado y su relación con los resultado, así como identificar variables moderadoras en esta relación		
Características de la muestra e informantes	159 cuestionarios Administradores generales de los hospitales		
Fiabilidad	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,94$  De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,92</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,88</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,91</math></li> <li>▪ Enfoque a largo plazo: <math>\alpha=0,83</math></li> <li>▪ Énfasis en la supervivencia y en el crecimiento (beneficios): <math>\alpha=0,85</math></li> </ul>		
Validez	Validez de contenido, de concepto (convergente y discriminante) y de criterio (concurrente)		
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	<b>Subjetivos</b> y específicos del sector sanitario: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de ingresos</li> <li>▪ Rentabilidad del capital</li> <li>▪ Éxito en los nuevos servicios</li> <li>▪ Éxito en la retención de pacientes</li> <li>▪ Habilidad para controlar los gastos operativos</li> </ul>		
Efecto OM-RESULTADOS	Relación positiva de la orientación al mercado y los cinco indicadores de resultados		
Efecto de otras variables en los RESULTADOS	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño del hospital</li> <li>▪ Finalidad lucrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Localización</li> <li>▪ Antigüedad del hospital</li> </ul>
	Sólo encuentran el efecto del <b>tamaño</b> (positivo en la habilidad para controlar los gastos operativos), y de la <b>finalidad lucrativa</b> (positivo en el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad del capital y el éxito en los nuevos servicios)		
Variables MODERADORAS	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hostilidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Poder del comprador</li> </ul>	
	Comprueban que: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados <b>rentabilidad del capital, éxito en los nuevos servicios</b>, y habilidad para <b>controlar los gastos operativos</b> se hace <b>más fuerte</b> en un entorno con alta <b>hostilidad competitiva</b> y se ve <b>reducida</b> al incrementarse el <b>poder del proveedor</b></li> <li>▪ <b>La turbulencia del mercado potencia</b> la relación entre la orientación al mercado y <b>todas</b> las medidas de resultados <b>excepto el crecimiento de los ingresos</b></li> <li>▪ Puesto que ninguna de las variables propuestas modera la relación de la orientación al mercado y el crecimiento de los ingresos, concluyen que <b>un alto grado de orientación al mercado produce un incremento de los ingresos independientemente del entorno competitivo</b></li> </ul>		

<b>AUTOR</b>	MAVONDO (1998)	
<b>Escala</b>	Adapta la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Zimbabwe Industria de productos de alimentación y bebidas	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar diferentes formas de orientación al mercado Aplicación de la perspectiva contingente a la orientación al mercado Determinación de la relación entre las formas de orientación al mercado y los resultados organizacionales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	176 cuestionarios Directivos generales	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,9201$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente (7 ítems): <math>\alpha=0,9097</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia (4 ítems): <math>\alpha=0,8029</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional (5 ítems): <math>\alpha=0,9001</math></li> </ul>	
<b>TIPOS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO</b>	Baja orientación al mercado ( <b>LMO</b> ) Orientación a los competidores ( <b>COMO</b> ) Orientación al cliente ( <b>CUMO</b> ) Alta orientación al mercado ( <b>HMO</b> )	Confirma la existencia de diferentes tipos de orientación al mercado, cada una con <b>rasgos particulares</b>
<b>VARIABLES DEL ENTORNO</b>	Entorno <b>regulado</b> : los precios están regulados por el gobierno Entorno en <b>transición</b> : los precios están determinados por el mercado, aunque permanecen algunos factores regulados Mercado <b>abierto</b> : los precios están determinados por el mercado	Los rasgos particulares de cada tipo de orientación al mercado identificado <b>persisten</b> en los distintos tipos de entornos analizados
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad</li> </ul> <b>Objetivos</b> , valoración en los últimos tres años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Éxito con los nuevos productos</li> <li>▪ Cambio en la cuota de mercado</li> <li>▪ Éxito en la exportación</li> </ul>	
<b>Efecto tipos OM-RESULTADOS</b>	<p>Observa que los distintos tipos de orientación al mercado tienen un <b>efecto diferente</b> en las <b>medidas objetivas</b> de los resultados, y que las <b>diferencias no son significativas</b> para la <b>medida subjetiva</b> (y que en ambos casos el efecto es positivo)</p> <p>Cuando existen efectos diferentes concluye lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El tipo <b>LMO</b> tiene las características menos deseables y el tipo <b>HMO</b> las más deseables</li> <li>▪ En general, los tipos <b>CUMO</b> y <b>COMO</b> son equivalentes, mostrando que la orientación al competidor y la coordinación interfuncional está influida por el entorno en el que se opera, por lo que concluyen que en algunos casos el entorno influye en la relación entre la orientación al mercado y los resultados, actuando como <b>moderador</b>, y que en otros casos influyen en la fuerza de esta relación haciendo de <b>homogeneizador</b></li> </ul>	

AUTOR	MORGAN <i>et al.</i> (1998)	
Escala	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
Ámbito del estudio	Reino Unido Empresas industriales de tamaño mediano y grande	
Objetivo del estudio	Examinar las capacidades de aprendizaje organizacional como antecedentes de la orientación al mercado	
Características de la muestra e informantes	231 empresas Directores generales	
Fiabilidad	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,88$	
ANTECEDENTES	<b>Antecedentes propuestos</b> , dimensiones del aprendizaje organizacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidades directivas</li> <li>▪ Proceso de desarrollo estratégico</li> <li>▪ Mecanismos de coordinación</li> <li>▪ Flexibilidad operativa</li> <li>▪ Conocimiento estratégico</li> </ul>	
	<p>Las empresas con mayor grado de orientación al mercado muestran mayores capacidades de aprendizaje organizacional relacionadas con las dimensiones de <b>habilidades directivas, proceso de desarrollo estratégico, flexibilidad operativa y conocimiento estratégico</b></p> <p>No encuentran relación significativa de la dimensión mecanismos de coordinación</p>	

AUTOR	MORGAN y STRONG (1998)	
Escala	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
Ámbito del estudio	Reino Unido Empresas industriales multisectoriales	
Objetivo del estudio	Análisis de la relación entre la orientación al mercado y las dimensiones de la orientación estratégica	
Características de la muestra e informantes	149 empresas Directores de marketing o directivos generales	
Fiabilidad	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,93$	
ANTECEDENTES	<b>Antecedentes propuestos</b> , dimensiones de la orientación estratégica: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agresividad</li> <li>▪ Análisis</li> <li>▪ Carácter defensivo</li> <li>▪ Visión de futuro</li> <li>▪ Carácter proactivo</li> <li>▪ Aceptación del riesgo</li> </ul>	
	<p>Efecto <b>positivo</b> de las dimensiones estratégicas: análisis; visión de futuro; y carácter proactivo</p> <p>Relación <b>no significativa</b> de las dimensiones estratégicas: agresividad; carácter defensivo; y aceptación del riesgo</p>	

<b>AUTOR</b>	NGAI y ELLIS (1998)	
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Hong Kong Sector textil	
<b>Objetivo del estudio</b>	Efectos de la orientación al mercado en los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	73 cuestionarios Directivo general, directivo de marketing, directivo de otras áreas funcionales	
<b>Fiabilidad</b>	De la escala de orientación al mercado global: $\alpha=0,854$	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> , en relación con lo conseguido por los competidores en lo últimos cinco años (l/p) y en relación al grado de satisfacción con los resultados en el último año (c/p):	
	Medidas sobre el crecimiento/participación: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Ratio de crecimiento de la cuota de mercado</li> </ul>	Medidas sobre la rentabilidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios operativos</li> <li>▪ Beneficios/ventas</li> <li>▪ Cash-flow</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva de la orientación al mercado y todas las medidas de resultados (más con las medidas orientadas al largo plazo que con el corto plazo)	

<b>AUTOR</b>	VAN EGEREN y O'CONNOR (1998)	
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector servicios	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la orientación al mercado y su relación con otras variables, tanto variables antecedentes como sus efectos en los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	289 directivos de 67 organizaciones Miembros del equipo directivo	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Aspectos internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cohesión del equipo directivo</li> <li>▪ Heterogeneidad del equipo directivo</li> <li>▪ Comunicación informal del equipo directivo</li> </ul> <b>Aspectos externos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Munificencia</li> <li>▪ Dinamismo</li> </ul>
	<p>En los <b>aspectos internos</b>, sólo confirman el <b>efecto positivo</b> de la <b>cohesión del equipo directivo</b></p> <p>En los <b>aspectos externo</b>, el <b>dinamismo</b> tiene un <b>efecto positivo</b> y la <b>munificencia</b> un <b>efecto negativo</b></p>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas y objetivas</b>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Confirman la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	

AUTOR	CHANG <i>et al.</i> (1999)		
Escala	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
Ámbito del estudio	Finlandia y Polonia Sector de la distribución del automóvil		
Objetivo del estudio	Efectos de la orientación al mercado en dos determinantes de los resultados empresariales: la efectividad empresarial (como la calidad del servicios); y la eficiencia en costes (como la productividad)		
Características de la muestra e informantes	101 cuestionarios de Finlandia y 52 de Polonia Directivos generales		
Fiabilidad	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,94$		
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Subjetivo, en relación con el principal competidor:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas totales</li> <li>▪ Volumen de ventas relativo</li> <li>▪ Cuota de mercado relativa</li> <li>▪ Rentabilidad general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios netos</li> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> <li>▪ Resultados generales</li> </ul>
Variables INTERMEDIAS	Variables propuestas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Efectividad operativa</b> (calidad del servicio y nivel de servicio general entregado al cliente)</li> <li>▪ <b>Eficiencia en costes</b> (la productividad y las ventas por empleado)</li> </ul>	
	Concluyen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación positiva de la orientación al mercado en la efectividad operativa y en la eficiencia en costes</li> <li>▪ Relación positiva de la efectividad operativa y de la eficiencia en costes en los resultados empresariales</li> </ul>	
Efecto OM-RESULTADOS	La relación entre la orientación al mercado y los resultados se produce <b>de forma indirecta</b>		

AUTOR	HARRIS y PIERCY (1999b)		
Escala	Adaptan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
Ámbito del estudio	Reino Unido Comercio al por menor		
Objetivo del estudio	Analizar y clarificar la influencia de los comportamientos de los miembros de la organización como antecedentes de la orientación al mercado		
Características de la muestra e informantes	107 cuestionarios Directivos de almacén		
Fiabilidad	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,94$		
ANTECEDENTES	Antecedentes propuestos, aspectos relacionados con los comportamientos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación vertical</li> <li>▪ Comportamiento politizado</li> <li>▪ Comportamiento conflictivo</li> <li>▪ Comportamiento formalizado</li> </ul>	
	Comprueban el <b>efecto positivo</b> de la comunicación vertical y <b>negativo</b> del resto de antecedentes comportamentales propuestos		



<b>AUTOR</b>	HOOLEY <i>et al.</i> (1999); HOOLEY <i>et al.</i> (2000a); FAHY <i>et al.</i> (2000)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Hungría, Polonia y Eslovenia Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Repaso al desarrollo del concepto de las capacidades de marketing con el objetivo de proponer un modelo para clasificarlas y comprobar su relación con los resultados empresariales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	1.619 cuestionarios Ejecutivos jefe
<b>Fiabilidad</b>	De la escala de orientación al mercado global: $\alpha=0,86$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> , respecto a los principales competidores del sector: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> </ul>
<b>Efecto de la OM y de otras variables en los RESULTADOS</b>	<p>Capacidades de la cultura de marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al mercado (+)</li> <li>▪ La supervivencia como prioridad (-)</li> <li>▪ Logro de una posición de mercado a largo plazo (+)</li> </ul> <p>Capacidades del marketing estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad relativa del producto: (+)</li> <li>▪ Calidad relativa del servicio: (n.s.)</li> <li>▪ Precios relativos: (n.s.)</li> </ul> <p>Capacidades del marketing operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reputación marca/empresa: (+)</li> <li>▪ Otras capacidades de fuera adentro: (n.s.)</li> <li>▪ Capacidades de expansión: (n.s.)</li> </ul> <p>Contexto empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ País (Polonia): (+)</li> <li>▪ Tipo de mercado (consumo) : (+)</li> <li>▪ Número de empleados (tamaño) : (n.s.)</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	LLONCH y LÓPEZ (1999)
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	España Empresas industriales multisectoriales
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudiar los efectos de la orientación al mercado en la organización de las actividades de marketing y en los resultados empresariales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	156 cuestionarios Máximo responsable ejecutivo de la empresa
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Organización de las actividades de marketing</b>, dimensiones no estructurales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispersión funcional de las actividades de marketing</li> <li>▪ Poder del área de marketing</li> <li>▪ Relación entre el marketing y el resto de áreas</li> </ul> <p><b>Resultados</b> medidos con indicadores <b>subjetivos</b>, en relación con los principales competidores en los tres últimos años:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Margen sobre ventas</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Nuevos productos</li> <li>▪ Resultados globales de la empresa</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<p>Contrastan los siguientes <b>efectos de la orientación al mercado</b> en las <b>actividades de marketing</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efecto <b>positivo</b> en el <b>poder del área de marketing</b></li> <li>▪ Efecto <b>negativo</b> en el <b>nivel de conflicto en la relación</b> entre el marketing y el resto de áreas</li> <li>▪ Efecto <b>positivo</b> en la <b>percepción sobre la eficacia en la relación</b> entre el marketing y el resto de áreas</li> </ul> <p>Contrastan el <b>efecto positivo de la orientación al mercado</b> en la <b>rentabilidad de la inversión (ROI)</b>, en el <b>margen sobre ventas</b>, y en los <b>resultados globales</b> de la empresa</p>
<b>Variables MODERADORAS</b>	Proponen un efecto moderador de la estrategia empresarial en los aspectos organizacionales, pero sólo confirman que el poder del área de marketing es distinto y superior en las empresas con una estrategia de diferenciación

<b>AUTOR</b>	LUKAS (1999)	
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Empresas industriales	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la relación entre la estrategia empresarial y la orientación al mercado (considera la estrategia empresarial como antecedente de la orientación al mercado)	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	194 UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) Directivos de marketing y de otras áreas funcionales	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,86$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,64</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,83</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,80</math></li> </ul>	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Estrategia empresarial:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prospectiva</li> <li>▪ Defensiva</li> <li>▪ Analizadora</li> <li>▪ Reactiva</li> </ul>
	Concluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El grado de orientación al mercado es <b>mayor</b> en la estrategia <b>prospectiva</b>, seguida de la <b>analizadora</b>, la <b>defensiva</b> y la <b>reactiva</b></li> <li>▪ Atendiendo a las dimensiones de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La estrategia <b>prospectiva</b> se centra en la <b>coordinación interfuncional</b></li> <li>○ La estrategia <b>analizadora</b> se centra en la <b>orientación al competidor</b></li> <li>○ La estrategia <b>reactiva</b> no destaca en ninguna dimensión</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Variables MODERADORAS en la relación entre la estrategia y la OM</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>
	Concluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las características del entorno <b>no influyen</b> en la relación entre los cuatro tipos de estrategia y el <b>grado</b> de orientación al mercado, ni tampoco en el <b>aspecto</b> de la orientación al mercado en el que se pone el énfasis</li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Indicadores <b>subjetivos</b> , en relación con los principales competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad</li> <li>▪ Crecimiento de la empresa</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	

<b>AUTOR</b>	MAVONDO (1999a)
<b>Escala</b>	Adapta la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia y Zimbabwe Dos sectores industriales en Australia (sector del automóvil y sector de servicios personales), y sector de alimentación en Zimbabwe
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la posible generalización de las medidas de orientación al mercado en países desarrollados y en vías de desarrollo
<b>Características de la muestra e informantes</b>	N <sub>1</sub> =204 (Australia); N <sub>2</sub> =176 (Zimbabwe) Responsables de las decisiones de inversión y resultados empresariales
<b>Fiabilidad</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b> de las dimensiones de la orientación al mercado (FCC) en ambas muestras: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: FCC<sub>1</sub>=0,7954; FCC<sub>2</sub>=0,8680</li> <li>▪ Orientación a la competencia: FCC<sub>1</sub>=0,7528; FCC<sub>2</sub>=0,7359</li> <li>▪ Coordinación interfuncional: FCC<sub>1</sub>=0,8298; FCC<sub>2</sub>=0,8394</li> </ul>
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante) y validez de criterio (predictiva)

<b>AUTOR</b>	MAVONDO (1999b)		
<b>Escala</b>	Utiliza la escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Zimbabwe Industria de productos de alimentación y bebidas		
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollar un modelo en el que se integre el entorno, la estrategia organizacional, la estrategia funcional y los resultados		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	176 cuestionarios Directivos generales		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,9120$		
<b>VARIABLES SOBRE EL ENTORNO</b>	<b>Atractivo del entorno (macroentorno):</b>	<b>Atractivo del entorno empresarial:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Económico</li> <li>▪ Social</li> <li>▪ Político</li> <li>▪ Tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Barreras de entrada</li> <li>▪ Concentración de los vendedores</li> <li>▪ Poder de los compradores/proveedores</li> <li>▪ Sustitución/Rivalidad</li> </ul>	
<b>VARIABLES SOBRE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y DE LAS ÁREAS FUNCIONALES</b>	Estrategia <b>organizacional</b>		
	Estrategia <b>funcional</b> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al mercado</li> <li>▪ Gestión de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación de producto</li> <li>▪ Orientación a la producción</li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Rentabilidad sobre activos (ROA) Efectividad del marketing: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio en la cuota de mercado</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Éxito con los nuevos productos</li> </ul>		
<b>Efecto del ENTORNO</b>	El <b>atractivo del entorno</b> (macroentorno) influye <b>positivamente</b> en la estrategia organizacional, en la innovación de productos y en todas las medidas de resultados El <b>atractivo del entorno de mercado</b> influye <b>positivamente</b> en la estrategia organizacional, en la orientación al mercado, en la orientación a la producción, y en la rentabilidad sobre activos (ROA)		
<b>Efecto de la ESTRATEGIA organizacional</b>	La <b>estrategia organizacional</b> influye <b>positivamente</b> en la orientación al mercado, en la orientación a la innovación, y en la orientación a la producción		
<b>Efecto de la ESTRATEGIA de las áreas funcionales</b>	La <b>orientación al mercado</b> influye <b>positivamente</b> en la gestión de recursos humanos, en la innovación de productos y en la efectividad del marketing La <b>gestión de recursos humanos</b> influye <b>positivamente</b> en la innovación de productos y en la rentabilidad sobre activos, y <b>negativamente</b> en la efectividad del marketing La <b>innovación de productos</b> influye <b>positivamente</b> en la efectividad del marketing La <b>orientación a la producción</b> influye <b>negativamente</b> en la innovación de productos, y <b>positivamente</b> en la efectividad del marketing		
<b>Relación entre los RESULTADOS</b>	La <b>efectividad del marketing</b> influye <b>positivamente</b> en la rentabilidad sobre activos		

<b>AUTOR</b>	FARRELL (2000)		
<b>Escala</b>	Adapta la escala MKTOR. Obtienen una escala formada por 11 ítems		
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la relación entre la orientación al mercado y dos estrategia de cambio organizacional: planificado y urgente Efecto del estilo de liderazgo y de las habilidades directivas en la orientación al aprendizaje Estudio de la relación entre la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje y los resultados empresariales		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	268 empresas Directores generales		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,90$		
<b>ANTECEDENTES</b>	<p>Antecedentes <b>de la orientación al mercado</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cambio estratégico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificado</li> <li>▪ Emergencia</li> </ul> </li> </ul> <p>Antecedentes <b>de la orientación al aprendizaje</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Comportamiento del directivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aversión al riesgo</li> <li>▪ Énfasis</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Estilo de liderazgo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transaccional</li> <li>▪ Transformacional</li> <li>▪ Rienda suelta</li> </ul> </li> </ul>	<p>Efecto positivo del cambio estratégico de emergencia en la orientación al mercado</p> <p>Efecto positivo del énfasis en la orientación al aprendizaje, de la aversión al riesgo, y del estilo de liderazgo transformacional en la orientación al aprendizaje</p>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Subjetivos</b> y en relación con los competidores en el último año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retención de clientes</li> <li>▪ Éxito en los nuevos productos</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Resultado general</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados		
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	Efecto positivo de la orientación al mercado en la orientación al aprendizaje Efecto positivo de la orientación al aprendizaje en los resultados (este efecto es mayor que el provocado por la orientación al mercado)		
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño relativo</li> <li>▪ Coste relativo</li> <li>▪ Facilidad de entrada en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder de los proveedores</li> <li>▪ Poder de los compradores</li> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	HARDLEY y MAVONDO (2000)
<b>Escala</b>	Utilizan dos dimensiones de la escala MKTOR: orientación al cliente y orientación a la competencia
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Sector oficinas de farmacia
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la relación entre la orientación al aprendizaje (como antecedentes de la orientación al mercado), la orientación al mercado y los resultados
<b>Características de la muestra e informantes</b>	145 cuestionarios (30 de farmacias regionales y 115 de farmacias metropolitanas)
<b>ANTECEDENTES</b>	La orientación al aprendizaje será un antecedente que influye positivamente en la orientación al cliente y en la orientación a la competencia La orientación al cliente será un antecedente que influye positivamente en la orientación a la competencia
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	La orientación al cliente tiene una influencia positiva en los beneficios, mientras la orientación a la competencia influye de forma negativa
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	La orientación al aprendizaje influye de forma positiva pero indirecta (a través de la orientación al cliente) en los beneficios
<b>AUTOR</b>	HOOLEY <i>et al.</i> (2000b)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Hungría, Polonia y Eslovenia Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la validez y fiabilidad de la escala de orientación al mercado en distintas economías y entornos empresariales en Europa central
<b>Características de la muestra e informantes</b>	1.619 cuestionarios Ejecutivos jefe
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,86$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,79</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,58</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,57</math></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Objetivos: Rentabilidad de la inversión (ROI) Subjetivos, respecto a los principales competidores del sector: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Muestran la relación positiva entre la orientación al mercado y todos los indicadores de los resultados

<b>AUTOR</b>	HOOLEY <i>et al.</i> (2000c); HOOLEY <i>et al.</i> (2003)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Hungría, Polonia y Eslovenia Sector servicios	
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la naturaleza de la orientación al mercado en economías en transición de Europa central y analizar sus efectos en los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	347 cuestionarios Ejecutivos jefe	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,85$	
<b>ANTECEDENTES</b>	<p>Cuatro indicadores para medir el grado de cambio en el entorno de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etapa del ciclo de vida del producto</li> <li>▪ Rapidez en el cambio de las exigencias de los clientes</li> <li>▪ Velocidad en el cambio de la tecnología utilizada</li> <li>▪ Grado de competencia</li> </ul>	
	Comprueban la asociación entre estos cuatro indicadores y la orientación al mercado	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Objetivos: Rentabilidad de la inversión (ROI)	
	<p>Subjetivos, respecto a los principales competidores del sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Muestran la relación positiva entre la orientación al mercado y todos los indicadores de los resultados	

<b>AUTOR</b>	KUMAR y SUBRAMANIAN (2000)	
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector sanitario	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar si la orientación al mercado en los hospitales de Estados Unidos se centra en el cliente o en el competidor, y comprobar si hay diferencias en los resultados según el aspecto en el que se centre la orientación al mercado	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	159 cuestionarios Administradores generales de los hospitales	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p>Subjetivos y específicos del sector sanitario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de las rentas públicas</li> <li>▪ Rentabilidad del capital</li> <li>▪ Rentabilidad de los nuevos servicios</li> <li>▪ Éxito en la retención de pacientes</li> <li>▪ Habilidad para controlar los gastos operativos</li> </ul>	
	Las empresas con mayor orientación al competidor alcanzan una mejor rentabilidad del capital, mientras que las empresas más orientadas al cliente obtienen mejores resultados en el resto de indicadores	



<b>AUTOR</b>	LUKAS y FERRELL (2000)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Empresas industriales
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar el efecto de la orientación al mercado en la innovación de productos
<b>Características de la muestra e informantes</b>	194 UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) Directivos de marketing y de otras áreas funcionales
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,64</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,83</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,80</math></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Innovación de productos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extensiones de línea (similares para la organización y nuevos para el mercado)</li> <li>▪ Imitaciones de los productos de los competidores (nuevos para la organización y similares para el mercado) (<i>me-too-product</i>)</li> <li>▪ Productos nuevos (para la organización y para el mercado) (<i>new-to-the-world</i>)</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<b>Concluyen</b> los siguientes efectos de las dimensiones de la orientación al mercado en la innovación de productos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando <b>menor</b> es <b>orientación al competidor</b> y <b>mayor</b> es la <b>coordinación interfuncional</b> se desarrollan más <b>extensiones de línea</b></li> <li>▪ Cuando <b>mayor</b> es <b>orientación al competidor</b> y <b>menor</b> es la <b>orientación al cliente</b> y la <b>coordinación interfuncional</b> se desarrollan más <b>imitaciones</b></li> <li>▪ Cuando <b>menor</b> es <b>orientación al competidor</b> y <b>mayor</b> es la <b>orientación al cliente</b> se desarrollan más <b>productos nuevos</b></li> </ul>

<b>AUTOR</b>	SLATER y NARVER (2000)
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial (unidades estratégicas de negocio, UEN) (53% de producción y 47% de servicios)
<b>Objetivo del estudio</b>	Efectos de la orientación al mercado en los resultados Vinculación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora
<b>Características de la muestra e informantes</b>	Datos recogidos de 53 empresas Directivos generales, directivos de marketing y directivos de recursos humanos
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,77$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,77</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,40</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,61</math></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Instrumento <b>subjetivo</b> , en relación con los principales competidores en los últimos tres años: rentabilidad de la inversión (ROI)
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación <b>positiva</b> entre la orientación al mercado y la medida de resultados propuesta
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<b>Proponen como otras variable</b> con efectos en los resultados la orientación a la actividad emprendedora; sin embargo, <b>no confirman su incidencia directa</b>

<b>AUTOR</b>	WEBB <i>et al.</i> (2000)
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Entidades financieras
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados medidos mediante la calidad del servicio y la satisfacción del cliente
<b>Características de la muestra e informantes</b>	77 cuestionarios Cuestionarios autoadministrados dirigidos a los clientes
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,90</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,71</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,84</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante)
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Medidas subjetivas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad del servicio</li> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Las tres dimensiones de la orientación al mercado tienen un efecto positivo tanto en la calidad del servicio como en la satisfacción del cliente

<b>AUTOR</b>	WONG y MAVONDO (2000)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Sector de la construcción
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la relevancia de la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, la orientación a la producción y la orientación a los recursos humanos, en una industria altamente regulada y con una gran preocupación por el precio
<b>Características de la muestra e informantes</b>	205 cuestionarios Directores generales
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,7264$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> , respecto a los principales competidores del sector: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad</li> <li>▪ Crecimiento</li> <li>▪ Objetivos financieros</li> </ul>
<b>Efecto de la OM y de otras variables en los RESULTADOS</b>	La orientación al mercado y la orientación al aprendizaje muestran un efecto <b>negativo</b> en los resultados empresariales, aunque este efecto <b>no</b> resulta <b>significativo</b> La orientación a la producción es la única variable que tiene una influencia <b>positiva</b> y <b>significativa</b> en los resultados empresariales

<b>AUTOR</b>	YAU <i>et al.</i> (2000); TSE <i>et al.</i> (2003)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	China (Hong Kong) Manufactura, venta al por menor y venta al por mayor	
<b>Objetivo del estudio</b>	Comprobar el efecto de la orientación al marketing relacional, y su comparación con la orientación al mercado en términos de su impacto en los resultados empresariales en tres industrias (manufactura, venta al por menor y venta al por mayor) Examinar la validez de la escala MKTOR en el entorno de marketing de China Determinar la relación entre la orientación al mercado y los resultados en este entorno	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	573 cuestionarios Directivos de marketing / directivos	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,890$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,857</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,788</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,880</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> , respecto a su principal competidor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Retención de clientes</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Logro de información importante y relevante</li> <li>▪ Habilidad para conseguir préstamos</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidad para conseguir mejores términos en los préstamos</li> <li>▪ Habilidad para conseguir la aprobación del gobierno</li> <li>▪ Reducción del tiempo para la aprobación del gobierno</li> <li>▪ Contacto con gente importante</li> <li>▪ Habilidad para obtener recursos locales</li> <li>▪ Empleado motivado</li> </ul>	
<b>CONCLUSIONES</b>	La orientación al marketing relacional tiene un efecto significativo en los resultados empresariales en todas las industrias La orientación al marketing relacional tiene mayor influencia que la orientación al mercado en la industria manufacturera (ocurre lo contrario en el sector de ventas)	

<b>AUTOR</b>	BIGNÉ <i>et al.</i> (2001)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	España Sector del mueble	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre orientación al mercado, objetivos, estrategias y resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	109 entrevistas Gerentes	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> (15 ítems): $\alpha=0,82$  De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente (6 ítems): <math>\alpha=0,72</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia (4 ítems): <math>\alpha=0,81</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional (5 ítems): <math>\alpha=0,80</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Eficacia marketing/ventas</b>: calidad del producto respecto a la competencia; y el éxito de nuevos productos y la satisfacción de clientes respecto a lo previsto</li> <li>▪ <b>Crecimiento/ventas</b> superior a la media del sector: nivel de ventas; crecimiento de ventas; y cuota de mercado</li> <li>▪ <b>Resultados económicos</b>: beneficio neto en relación con el de la competencia</li> </ul>	
<b>Variables INTERMEDIAS propuestas</b>	<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Defender la posición y evitar el declive</li> <li>▪ Mantener el crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Ser líder del mercado</li> </ul>	<b>Estrategias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento con nuevos productos en mercados tradicionales</li> <li>▪ Crecimiento con productos tradicionales en mercados tradicionales</li> <li>▪ Crecimiento con nuevos productos en nuevos mercados</li> <li>▪ Crecimiento con productos tradicionales en nuevos mercados</li> <li>▪ Ganar cuota de mercado a los competidores</li> <li>▪ Reducir costes y aumentar la productividad</li> </ul>

AUTOR	BIGNÉ <i>et al.</i> (2001)
Efecto OM- INTERMEDIAS- RESULTADOS	<p><b>DIMENSIONES DE LA OM – OBJETIVOS – ESTRATEGIAS – RESULTADOS:</b></p> <p>La <b>orientación al cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influye positivamente en los <b>objetivos de expansión</b> (mantener el crecimiento de las ventas y ser líder del mercado)</li> </ul> <p>La <b>coordinación interfuncional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influye positivamente en el <b>objetivo de defender la posición y evitar el declive</b></li> <li>▪ Influye sobre la <b>estrategia nuevos productos en nuevos mercados</b> y en la de <b>reducir costes y aumentar la productividad</b></li> <li>▪ Influye en el <b>resultado calidad del producto</b> respecto a la competencia (eficacia marketing/ventas)</li> </ul> <p>La <b>orientación a la competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiene un efecto directo en la <b>estrategia de productos nuevos en nuevos mercados</b></li> <li>▪ Influye en los <b>resultados éxito en el lanzamiento de nuevos productos</b> y la <b>satisfacción de clientes</b> (eficacia de marketing/ventas)</li> </ul> <p><b>OBJETIVOS – ESTRATEGIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El <b>objetivo mantenimiento del crecimiento de las ventas</b> influye en las <b>estrategias</b> de productos tradicionales en mercados tradicionales, ganar cuota de mercado y reducir costes y aumentar la productividad</li> <li>▪ El <b>objetivo de liderazgo del mercado</b> influye en las <b>estrategias</b> de productos tradicionales en mercados nuevos y ganar cuota de mercado</li> </ul> <p><b>ESTRATEGIAS – RESULTADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las estrategias nuevos productos en mercados tradicionales y ganar cuota de mercado <b>no afectan</b> en ningún resultados</li> <li>▪ La estrategia de productos tradicionales en mercados nuevos <b>influye</b> en la cuota de mercado (crecimiento/ventas)</li> <li>▪ La estrategia de productos tradicionales en mercados tradicionales <b>influye</b> en el volumen de ventas (crecimiento/ventas)</li> <li>▪ La estrategia de productos nuevos en mercados nuevos <b>influye</b> en la calidad de los productos y el éxito en el lanzamiento de nuevos productos (eficacia de marketing/ventas)</li> <li>▪ La reducción de costes y el incremento de la productividad tiene un <b>efecto negativo</b> sobre el éxito en el lanzamiento de nuevos productos (eficacia de marketing/ventas)</li> </ul> <p><b>RELACIÓN ENTRE LOS RESULTADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El éxito en el lanzamiento de nuevos productos (eficacia de marketing/ventas) determina el volumen de ventas y su crecimiento (crecimiento/ventas) y el beneficio neto (resultados económicos)</li> <li>▪ La satisfacción de clientes (eficacia de marketing/ventas) influye en la cuota de mercado (crecimiento/ventas).</li> <li>▪ El crecimiento de las ventas (crecimiento/ventas) determina el beneficio neto (resultados económicos)</li> </ul> <p><b>RESULTADOS – DIMENSIONES DE LA OM (retroalimentación):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sólo el <b>éxito en el lanzamiento de nuevos productos</b> (eficacia de marketing/ventas) influye en la orientación a la competencia</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<p>Concluyen que, partiendo de un enfoque interno, como la coordinación interfuncional y la orientación a la competencia, llegan a un enfoque de orientación al cliente a través del éxito en el lanzamiento de nuevos productos. Se está abandonando el enfoque de producción al tiempo que se está produciendo un cambio del enfoque de ventas al de marketing</p>

AUTOR	HARRIS (2001)					
Escala	Adapta la escala MKTOR para medir la orientación al mercado					
Ámbito del estudio	Reino Unido Multisectorial					
Objetivo del estudio	Efectos de la orientación al mercado y de variables del entorno en los resultados (objetivos y subjetivos), y efecto moderador de las variables del entorno en esta relación					
Características de la muestra e informantes	241 cuestionarios Directivos generales					
Fiabilidad	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> (15 ítems): $\alpha=0,92$					
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Medidas <b>objetivas</b> y <b>subjetivas</b> (valoración respecto a la actuación de los últimos tres años): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> </ul>					
Efecto OM-RESULTADOS	La orientación al mercado <b>no está directamente relacionada</b> con los resultados, ni con indicadores objetivos ni subjetivos, lo que supone una excepción a la regla Existen variables del entorno que moderan esta relación					
Variables MODERADORAS	<b>Variables propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Hostilidad competitiva</li> </ul>					
	En <b>niveles altos y medios de turbulencia del mercado</b> , la orientación al mercado está relacionada positivamente con <b>ambas medidas subjetivas</b> (crecimiento de las ventas y ROI) En <b>niveles bajos de turbulencia del mercado</b> , la orientación al mercado está positivamente relacionada con la <b>medida objetiva rentabilidad</b> En <b>niveles altos de hostilidad competitiva</b> , la orientación al mercado sólo está positivamente relacionada con la <b>medida objetiva incremento de las ventas</b>					
Efecto directo del entorno en los RESULTADOS	<b>Variables propuestas:</b> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño</li> <li>▪ Coste relativo</li> <li>▪ Facilidad de entrada</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Poder de los clientes</li> <li>▪ Concentración de los competidores</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Hostilidad competitiva</li> </ul> </td> </tr> </table>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño</li> <li>▪ Coste relativo</li> <li>▪ Facilidad de entrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Poder de los clientes</li> <li>▪ Concentración de los competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Hostilidad competitiva</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño</li> <li>▪ Coste relativo</li> <li>▪ Facilidad de entrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Poder de los clientes</li> <li>▪ Concentración de los competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Hostilidad competitiva</li> </ul>			
El <b>tamaño</b> tienen un efecto positivo en <b>todas</b> las medidas de resultados El <b>coste relativo</b> tiene un efecto negativo en <b>todas</b> las medidas de resultados El <b>crecimiento del mercado</b> afecta positivamente a la <b>variable objetiva crecimiento de las ventas</b> La <b>concentración de los competidores</b> afecta positivamente a la <b>variable objetiva ROI</b> La <b>turbulencia del mercado</b> afecta positivamente a la <b>variable objetiva y subjetiva crecimiento de las ventas</b> La <b>hostilidad competitiva</b> afecta positivamente a la <b>variable objetiva ROI</b>						

<b>AUTOR</b>	HARRIS y OGBONNA (2001)
<b>Escala</b>	Adaptan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la relación entre la gestión estratégica de recursos humanos, la orientación al mercado y los resultados empresariales La gestión estratégica de recursos humanos como antecedente de la orientación al mercado
<b>Características de la muestra e informantes</b>	322 cuestionarios Directivos de marketing
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> (13 ítems): $\alpha=0,9259$
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Antecedentes propuestos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión estratégica de recursos humanos</li> </ul> Confirman que la gestión estratégica de recursos humanos es un antecedente de la orientación al mercado
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , valoración a corto y a largo plazo (10 ítems): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Ventaja competitiva</li> <li>▪ Volumen de ventas</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación directa entre la orientación al mercado y los resultados
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	La relación entre la gestión estratégica de los recursos humanos y los resultados organizacionales es indirecta, estando moderada por el grado de orientación al mercado



<b>AUTOR</b>	KAHN (2001)	
<b>Escala</b>	Adapta la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector textil	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar el efecto de la orientación al mercado y de la integración departamental en los resultados empresariales dependiendo del área funcional a la que pertenezca el informador	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	156 cuestionarios Directivos de marketing, de fabricación, y de investigación y desarrollo	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,84</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,73</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,80</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados derivados del desarrollo de productos</li> <li>▪ Resultados derivados de la gestión de productos</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Comprueba la existencia de una <b>relación positiva</b> entre la orientación al mercado y ambas medidas de los resultados <b>sólo si lo evalúan los directivos de marketing</b> En el análisis para las <b>dimensiones de la orientación al mercado</b> concluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Relación positiva</b> entre la <b>orientación al cliente</b> y ambas medidas de los resultados <b>sólo si lo evalúan los directivos de marketing</b></li> <li>▪ <b>Relación negativa</b> entre la <b>orientación al competidor</b> y ambas medidas de los resultados <b>sólo si lo evalúan los directivos de marketing</b></li> <li>▪ <b>Relación no significativa</b> para el caso de la <b>coordinación interfuncional</b></li> </ul>	
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	Variable propuesta: <b>integración interdepartamental</b> :	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboración</li> <li>▪ Interacción</li> </ul>
	Muestra la <b>relación positiva</b> entre la integración interdepartamental y ambas medidas de los resultados <b>sólo si lo evalúan los directivos de fabricación</b> En el análisis para las <b>dimensiones de la integración interdepartamental</b> concluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Relación positiva</b> entre la <b>colaboración</b> y ambas medidas de los resultados <b>sólo si lo evalúan los directivos de fabricación</b></li> <li>▪ <b>Relación no significativa</b> para el caso de la <b>interacción</b></li> </ul>	

AUTOR	NGANSATHIL (2001)		
Escala	Adapta la escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
Ámbito del estudio	Tailandia Multisectorial (empresas exportadoras)		
Objetivo del estudio	Determinar el efecto de la orientación al mercado en los resultados empresariales en el ámbito empresarial de Tailandia  Analizar los antecedentes del grado de orientación al mercado así como de los factores moderadores en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales		
Características de la muestra e informantes	147 cuestionarios Directivos generales, de exportación, o de marketing		
Fiabilidad		Mercado doméstico	Mercado exportador
	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> :	$\alpha=0,8170$	$\alpha=0,8510$
	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente:</li> <li>▪ Orientación a la competencia:</li> <li>▪ Coordinación interfuncional:</li> </ul>	$\alpha=0,7743$  $\alpha=0,5390$  $\alpha=0,5223$	$\alpha=0,7785$  $\alpha=0,6257$  $\alpha=0,5493$
ANTECEDENTES	Variables propuestas:	<b>Factores individuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de la alta dirección</li> <li>▪ Aversión al riesgo</li> </ul>	<b>Factores organizacionales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formalización</li> <li>○ Centralización</li> </ul> </li> <li>▪ Sistemas de remuneración basados en el mercado</li> </ul>
		<b>Factores intergrupales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto interdepartamental</li> <li>▪ Conexión interdepartamental</li> </ul>	
El compromiso de los directivos con la exportación, su énfasis por estar orientado al mercado, la centralización y los sistemas de remuneración basados en el mercado son los antecedentes en el nivel de <b>orientación al mercado en el mercado exportador</b> ; lo mismo que para la <b>orientación al mercado en el mercado doméstico</b> (excepto el compromiso de los directivos con la exportación)			
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Medidas <b>subjetivas</b> , en relación con los competidores, en el último año:		Medidas <b>subjetivas</b> , en los últimos tres años:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> <li>▪ El éxito en los nuevos servicios</li> <li>▪ Resultados general</li> <li>▪ Posibilidad de que el cliente nos recomiende</li> <li>▪ Fidelidad del cliente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de las ventas (del mercado interior y de la exportación)</li> <li>▪ Porcentaje de las ventas procedentes de la exportación respecto a las ventas totales</li> </ul>
Efecto OM-RESULTADOS	La orientación al mercado tienen un efecto significativo en los resultados generales tanto en los mercados domésticos como en los mercados de exportación		
Variables MODERADORAS	Variables propuestas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Poder del comprador</li> </ul>
		Confirman el efecto de la <b>intensidad competitiva</b> que <b>refuerza</b> la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, pero sólo <b>en los mercados domésticos</b>	

<b>AUTOR</b>	PRASAD <i>et al.</i> (2001)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Empresas industriales		
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la relación entre la orientación al mercado, las capacidades de marketing y los resultados de la actividad exportadora, y estudiar la influencia de Internet en estas relaciones		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	381 cuestionarios Directivos responsables de la actividad de marketing y de las operaciones internacionales		
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,823</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,706</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,719</math></li> </ul>		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> relacionadas con los <b>resultados de la exportación</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados económicos/financieros de la actividad exportadora</li> <li>▪ Resultados estratégicos de la actividad exportadora</li> <li>▪ Satisfacción con los resultados de la actividad exportadora</li> </ul>		
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Competencias de marketing:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competitividad den precio</li> <li>▪ Calidad del producto</li> <li>▪ Variedad del producto</li> <li>▪ Apoyo de marketing</li> <li>▪ Servicio al cliente</li> <li>▪ Tecnología</li> </ul>
	Confirman la relación positiva de la orientación al mercado y los resultados de la exportación a través de las competencias de marketing		
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas</b> como moderadoras de la relación entre la orientación al mercado y las competencias de marketing:		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Integración en Internet de las actividades de marketing</li> </ul>
	<b>Variables propuestas</b> como moderadoras de la relación entre las competencias de marketing y los resultados:		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño de la empresa</li> <li>▪ Grado de dependencia de la exportación</li> </ul>
Confirman el efecto moderador de todas las variables propuestas			

<b>AUTOR</b>	SUBRAMANIAN y GOPALAKRISHANA (2001)	
<b>Escala</b>	Adaptan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	India Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la orientación al mercado en un país en vías de desarrollo Determinar las variables que moderan la relación entre la orientación al mercado y los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	162 cuestionarios Directivos de marketing	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,95$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,88</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,91</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,91</math></li> <li>▪ Enfoque a largo plazo: <math>\alpha=0,88</math></li> <li>▪ Énfasis en la supervivencia y en el crecimiento (beneficios): <math>\alpha=0,85</math></li> </ul>	
<b>Validez</b>	Validez de contenido, de concepto (convergente y discriminante)	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> , respecto a la importancia otorgada como al grado de satisfacción: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de ingresos</li> <li>▪ Rentabilidad del capital</li> <li>▪ Éxito en los nuevos productos y servicios</li> <li>▪ Éxito en la retención de clientes</li> <li>▪ Habilidad para controlar los gastos operativos</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva de la orientación al mercado con todas las medidas de resultados	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hostilidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Poder del comprador</li> </ul> <p>Las variables propuestas <b>no tienen efecto moderador</b> en la relación entre la orientación al mercado y los resultados; es decir, la orientación al mercado produce una mejora de los resultados independientemente de las condiciones del entorno competitivo</p>

<b>AUTOR</b>	FARRELL y OCZKOWSKI (2002)		
<b>Escala</b>	Adaptan la escala MKTOR. Obtienen una escala formada por 10 ítems		
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar y comparar los resultados de dos modelos rivales: orientación al mercado – resultados empresariales; orientación al aprendizaje – resultados empresariales, para determinar si uno de estos modelos abarca al otro		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	340 casos completos Directores generales y directivos de marketing		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,879$		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y en relación con los competidores en el último año: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retención de clientes</li> <li>▪ Éxito en los nuevos productos</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Resultado general</li> </ul>		
<b>Efecto de cada variable (OM y O.APRENDIZAJE) en los resultados</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y todos los instrumentos de medida de los resultados excepto el éxito en los nuevos productos Relación positiva entre la orientación al aprendizaje y la retención de clientes y el resultado global La orientación al mercado puede incluir a la orientación al aprendizaje (pero no al contrario)		
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño relativo</li> <li>▪ Coste relativo</li> <li>▪ Facilidad de entrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder del proveedor</li> <li>▪ Poder del comprador</li> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	KUMAR <i>et al.</i> (2002)	
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector sanitario	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar el efecto de la orientación estratégica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	159 cuestionarios Administradores generales de los hospitales	
<b>Fiabilidad</b>	<p>De la <u>escala de orientación al mercado global</u>: <math>\alpha=0,94</math></p> <p>De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,92</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,88</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,91</math></li> <li>▪ Enfoque a largo plazo: <math>\alpha=0,83</math></li> <li>▪ Énfasis en la supervivencia y en el crecimiento (beneficios): <math>\alpha=0,85</math></li> </ul>	
<b>Grado de OM según el tipo de ESTRATEGIA</b>	<b>Tipos de estrategias propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación</li> <li>▪ Liderazgo en costes</li> </ul>
	<p>Las organizaciones que desarrollan una estrategia de diferenciación tienen una <b>mayor</b> orientación al mercado que las que desarrollan una estrategia de liderazgo en costes</p> <p>Encuentran diferencias si se analizan <b>las dimensiones</b> de la orientación al mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las empresas que desarrollan una <b>estrategia de diferenciación</b> se centran más en la orientación al competidor y al enfoque a largo plazo</li> <li>▪ Las empresas que desarrollan una <b>estrategia de liderazgo en costes</b> se centran más en la coordinación interfuncional</li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Subjetivos</b> y específicos del sector sanitario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad del capital</li> <li>▪ Éxito en la retención de pacientes</li> <li>▪ Habilidad para controlar los gastos operativos</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS según el tipo de ESTRATEGIA</b>	<p><b>Del análisis de la orientación al mercado global concluyen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Efecto positivo</b> de la orientación al mercado en la <b>rentabilidad de capital</b> en ambas estrategias. Este efecto positivo es <b>mayor</b> para el caso de las empresas que desarrollan una estrategia de <b>diferenciación</b></li> <li>▪ <b>Efecto positivo</b> de la orientación al mercado en la habilidad para <b>controlar los gastos operativos</b> para la <b>estrategia de liderazgo en costes</b>; y en el éxito en la <b>retención de pacientes</b> para la <b>estrategia de diferenciación</b></li> </ul> <p><b>Del análisis de las dimensiones de la orientación al mercado concluyen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para las empresas que desarrollan una estrategia de <b>liderazgo en costes</b> sólo la <b>coordinación interfuncional</b> tiene efectos significativos en los resultados (medidos a través de la rentabilidad del capital y el éxito en el control de gastos operativos)</li> <li>▪ Para las empresas que desarrollan una estrategia de <b>diferenciación</b>, la <b>orientación al cliente</b> y la <b>orientación a la competencia</b> tienen un efecto significativo la rentabilidad del capital, y sólo el componente <b>orientación al cliente</b> tiene un efecto significativo en el éxito en la retención de pacientes</li> </ul>	

<b>AUTOR</b>	OGBONNA y HARRIS (2002)
<b>Escala</b>	Adaptan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la influencia de la orientación al mercado, la cultura organizacional, la gestión ambiental y la gestión de los recursos humanos en los resultados empresariales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	322 cuestionarios Directivos generales
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> (13 ítems): $\alpha=0,9259$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , valoración a corto y a largo plazo (10 ítems): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Ventaja competitiva</li> <li>▪ Volumen de ventas</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<p><b>VARIABLES PROPUESTAS:</b></p> <p>Gestión estratégica de recursos humanos</p> <p>Orientación al entorno</p> <p>Cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura competitiva</li> <li>▪ Cultura de innovación</li> <li>▪ Cultura burocrática</li> <li>▪ Cultura tipo clan (o comunitaria)</li> </ul> <p>Encuentran que sólo existen diferencias significativas entre las empresas con mejores resultados respecto a las que obtienen peores resultados respecto a la <b>cultura competitiva</b>, la <b>cultura de innovación</b> y la <b>gestión estratégica de recursos humanos</b> (relación positiva entre estas variables y los resultados empresariales)</p>

<b>AUTOR</b>	AGARWAL <i>et al.</i> (2003)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Alojamientos internacionales	
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar el papel de la innovación y de los resultados subjetivos como variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados objetivos	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	201 cuestionarios Directores generales	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Instrumentos subjetivos y en relación con los competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad del servicio</li> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Satisfacción del empleado</li> </ul> Instrumentos objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio de ocupación</li> <li>▪ Beneficios operativos</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	La orientación al mercado está positivamente asociada con ambas medidas de los resultados	
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<b>Variabes propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación</li> <li>▪ Resultados subjetivos</li> </ul>	Comprueban que la orientación al mercado tiene un efecto inmediato en el estímulo de la innovación, lo que provoca una mejora de los resultados subjetivos, y estos últimos en los resultados objetivos



<b>AUTOR</b>	BARROSO <i>et al.</i> (2003)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	España Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la influencia combinada de los factores ambientales y de la estrategia como variables moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y los resultados		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	112 cuestionarios Máximo ejecutivo de la empresa		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,8946$  De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,8792</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,7838</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,8176</math></li> </ul>		
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante)		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Eficacia marketing/ventas</b>: éxito en nuevos productos y retención de clientes</li> <li>▪ <b>Crecimiento/cuota de mercado</b>: crecimiento de ventas y cuota de mercado</li> <li>▪ <b>Rentabilidad</b>: rentabilidad de la inversión (ROI) y rentabilidad sobre activos (ROA)</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<b>Efecto positivo</b> de la orientación al mercado en las medidas de resultados <b>rentabilidad</b> y <b>crecimiento/cuota de mercado</b>		
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variable propuesta:</b>	<b>Factores ambientales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado (+)</li> <li>▪ Intensidad competitiva (+)</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica (+)</li> <li>▪ Crecimiento del mercado (-)</li> <li>▪ Concentración de la industria (+)</li> </ul>	<b>Tipo de estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prospectiva</li> <li>▪ Analizadora</li> <li>▪ Defensiva</li> <li>▪ Reactiva</li> </ul>
	Respecto a la <b>relación entre la orientación al mercado y los resultados</b> atendiendo al <b>tipo de estrategia</b> concluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación significativa para la <b>defensiva</b> y <b>analizadora</b> cuando el indicador de resultados utilizado es la <b>rentabilidad</b></li> <li>▪ Relación significativa para la <b>defensiva</b>, <b>analizadora</b> y <b>prospectiva</b> cuando el indicador de resultado utilizado es el <b>crecimiento/cuota de mercado</b></li> </ul> Respecto a la <b>relación entre la orientación al mercado y los resultados</b> según los <b>factores ambientales</b> concluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación significativa para la <b>turbulencia del mercado</b>, la <b>intensidad competitiva</b>, la <b>turbulencia tecnológica</b> y el <b>crecimiento del mercado</b> en el sentido propuesto (salvo en el caso de la intensidad competitiva que muestra una influencia negativa), cuando el indicador de resultados utilizado es la <b>rentabilidad</b></li> <li>▪ Relación significativa para la <b>turbulencia del mercado</b> y el <b>crecimiento del mercado</b> en el sentido propuesto, cuando el indicador de resultado utilizado es el <b>crecimiento/cuota de mercado</b></li> </ul>		

<b>AUTOR</b>	LANGERAK (2003)		
<b>Escala</b>	Utiliza la escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	Países Bajos Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar si la orientación al mercado afecta a la posición competitiva basada en la diferenciación o en el liderazgo en costes, cómo las características del mercado y el tipo de estrategia moderan la relación entre la orientación al mercado y la posición competitiva, y cómo esta posición competitiva influye en el resultado empresarial		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	122 cuestionarios Directivos de distintas áreas funcionales		
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,83</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,79</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,75</math></li> </ul>		
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante)		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos:</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Rentabilidad</li> <li>▪ Éxito en los nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuota de ventas de los nuevos productos</li> <li>▪ Cuota de mercados</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<b>No comprueba la existencia de una relación directa</b> entre las dimensiones de la orientación al mercado y los resultados empresariales, <b>sino que propone que esta relación se producirá a través de las variables intermedias</b>		
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<b>Variable propuesta: Estrategia competitiva:</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación</li> <li>▪ Liderazgo en costes</li> </ul>
	Concluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>orientación al cliente</b> y la <b>orientación a la competencia</b> influyen positivamente en la estrategia basada en la <b>diferenciación</b>, además comprueban que esta estrategia basada en la diferenciación <b>afecta positivamente a los resultados empresariales</b></li> <li>▪ La <b>coordinación interfuncional</b> influye positivamente en la estrategia basada en el <b>liderazgo en costes</b> (sin embargo, no confirma su efecto posterior en los resultados empresariales)</li> </ul>		
<b>Variables MODERADORAS en la relación OM-ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Características del mercado:</b>	<b>Tipo de estrategia:</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prospectiva: 44 (36,1%)</li> <li>▪ Analizadora: 57 (46,7%)</li> <li>▪ Defensiva: 9 (7,4%)</li> <li>▪ Reactiva: 12 (9,8%)</li> </ul>
Concluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ninguna de las características del mercado influye</b> en la relación entre la orientación al mercado y la estrategia competitiva</li> <li>▪ En el caso de la estrategia <b>prospectiva</b> comprueba que la <b>orientación al cliente</b> y la <b>orientación a la competencia</b> influye positivamente en la estrategia competitiva basada en la <b>diferenciación</b>, y que la <b>coordinación interfuncional</b> influye positivamente en la estrategia competitiva basada en el <b>liderazgo en costes</b></li> <li>▪ En el caso de la estrategia <b>analizadora</b> comprueba que la <b>orientación al competidor</b> influye positivamente en la estrategia competitiva basada en el <b>liderazgo en costes</b></li> </ul>			

<b>AUTOR</b>	MAVONDO <i>et al.</i> (2003)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia y Reino Unido Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la posible generalización de las medidas de orientación al mercado en distintas culturas, países e idiomas
<b>Características de la muestra e informantes</b>	251 cuestionarios de Australia y 485 del Reino Unido Directivos de marketing
<b>CONCLUSIONES</b>	Concluyen que la orientación al mercado medida con la escala MKTOR no puede generalizarse a distintos países

<b>AUTOR</b>	SIN <i>et al.</i> (2003)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	China continental y Hong Kong Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Comprobar el efecto del entorno económico en el nivel de orientación al mercado y en la fortaleza de su relación con los resultados empresariales		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	265 cuestionarios en Hong Kong y 199 cuestionarios en China continental Directivos de marketing / directivos en Hong Kong y administradores generales en China continental		
<b>Fiabilidad</b>		Hong Kong	China
	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> :	$\alpha=0,927$	$\alpha=0,861$
	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente</li> <li>▪ Orientación a la competencia</li> <li>▪ Coordinación interfuncional</li> </ul>	$\alpha=0,843$ $\alpha=0,781$ $\alpha=0,858$	$\alpha=0,722$ $\alpha=0,604$ $\alpha=0,716$
<b>CONCLUSIONES sobre grado OM</b>	No hay diferencias en el grado de orientación al mercado entre ambos lugares		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> , respecto a su principal competidor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados de marketing:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crecimiento de las ventas</li> <li>○ Cuota de mercado</li> <li>○ Retención de clientes</li> </ul> </li> <li>▪ Resultados financieros: rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	El efecto de la orientación al mercado en los resultados es mayor en Hong Kong que en China tanto si consideramos los resultados globales como para cada indicador por separado (excepto para el efecto de la orientación al mercado en la cuota de mercado que es no significativo en China)		

<b>AUTOR</b>	T <sub>SAI</sub> (2003)
<b>Escala</b>	Utiliza la escala MKTOR para medir la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Taiwán Sector sanitario
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre la orientación al mercado y la calidad del servicio en el sector sanitario
<b>Características de la muestra e informantes</b>	131 cuestionarios Empleados (enfermeros)
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,9493$  De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,8947</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,8851</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,8818</math></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad del servicio</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Comprueba la relación positiva entre la orientación al mercado y la calidad del servicio

<b>AUTOR</b>	BRUNING <i>et al.</i> (2004)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Canadá Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Demostrar que la gestión del conocimiento actúa como variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	227 cuestionarios de 71 empresas Directivos de distintas áreas funcionales	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,83</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,85</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lealtad del cliente</li> <li>▪ Resultados financieros</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Confirman que los resultados empresariales <b>no vienen determinados de forma directa</b> por la orientación al cliente y la orientación a la competencia	
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Gestión del conocimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creación/adquisición de conocimiento</li> <li>▪ Reparto del conocimiento</li> <li>▪ Aplicación del conocimiento</li> </ul> <b>Lealtad del cliente</b>
	Confirman: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>gestión del conocimiento</b> es una variable intermedia en la relación entre la orientación al cliente y la orientación a la competencia, y los resultados empresariales</li> <li>▪ La <b>lealtad del cliente</b> es una variable intermedia en la relación entre la gestión del conocimiento y los resultados financieros</li> </ul>	

<b>AUTOR</b>	FLAVIÁN <i>et al.</i> (2004); FUSTER (2004)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	España Sector editorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudio de la estrategia empresarial como antecedente de la orientación al mercado, y análisis del efecto de la orientación al mercado en los resultados empresariales		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	125 editoriales Directivos		
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Estrategia empresarial:</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia de diferenciación</li> <li>▪ Estrategia de concentración</li> <li>▪ Liderazgo en costes</li> </ul>	
	<p>Confirman que la estrategia de <b>diferenciación</b> y la estrategia de <b>concentración</b> ejercen un efecto positivo y directo en el grado de orientación al mercado de la empresa (será a través de la orientación al mercado como se determinará su efecto en los resultados empresariales)</p> <p>Para el caso de la <b>estrategia de liderazgo en coste</b> comprueban una influencia positiva y directa en los resultados empresariales (se orientan de forma interna para optimizar sus recursos y dejan en un segundo plano la orientación al cliente)</p>		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , en relación con los competidores:	<b>Resultado económico:</b>	<b>Resultados de mercado:</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Rentabilidad económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notoriedad de mercado</li> <li>▪ Satisfacción de los clientes</li> <li>▪ Fidelidad</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<p>Confirman la existencia de una <b>relación positiva</b> entre la <b>orientación al mercado</b> y los <b>resultados empresariales</b>, tanto económicos como de mercado</p> <p>También confirman la <b>relación positiva</b> entre los <b>resultados de mercado</b> y los <b>resultados económicos</b></p>		

<b>AUTOR</b>	Im y WORKMAN (2004)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Empresas de alta tecnología	
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar el papel como variable intermedia de los nuevos productos y de la creatividad de los programas de marketing en la relación entre la orientación al mercado y el éxito de los nuevos productos	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	312 cuestionarios de directivos de proyecto (para 143 de estos cuestionarios se adjunta la valoración de los jefes de desarrollo de nuevos productos) Directivos de proyecto y jefes de desarrollo de nuevos productos	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,85</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,72</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,86</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas: Éxito de los nuevos productos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Resultados de mercado:</b> ventas y cuota de mercado</li> <li>▪ <b>Resultados financieros:</b> rentabilidad de la inversión (ROI) y beneficios</li> <li>▪ <b>Calidad de los resultados:</b> grado de consecución de los objetivos</li> </ul>	
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<b>Variables propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creatividad en el desarrollo de <b>nuevos productos</b> y en los <b>programas de marketing:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de novedad</li> <li>▪ Grado de importancia</li> </ul> </li> </ul>	Concluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>orientación al cliente</b> tiene un <b>efecto positivo</b> en el grado de <b>importancia</b> de los nuevos productos y de los programas de marketing, mientras que tiene un <b>efecto negativo</b> en el grado de <b>novedad</b> de los <b>nuevos productos</b></li> <li>▪ La <b>orientación a la competencia</b> tiene un <b>efecto positivo</b> en el grado de <b>novedad</b> (y no en la <b>importancia</b>) de los nuevos productos y de los programas de marketing</li> <li>▪ La <b>coordinación interfuncional</b> tiene un <b>efecto positivo</b> en el grado de <b>importancia</b> (y no en la <b>novedad</b>) de los nuevos productos y de los programas de marketing</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Confirman la existencia de una <b>relación directa</b> entre la orientación al mercado y las medidas de resultados, aunque esta relación es <b>mayor cuando se utiliza la creatividad como variable intermedia</b>	

<b>AUTOR</b>	LLONCH y LÓPEZ (2004)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	España Industria de productos de alimentación y bebidas		
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar el efecto moderador de la estrategia genérica en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	160 cuestionarios Máximo ejecutivo de la empresa		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,8424$  De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,6582</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,6831</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,6596</math></li> </ul>		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> en relación con los objetivos propuestos por la empresa en los últimos tres años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Éxito de los nuevos productos</li> <li>▪ Nivel de consecución de los objetivos de distribución</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Confirman la relación positiva entre la <b>orientación al mercado</b> y todas las medidas de resultados		
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b> estrategia genérica:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prospectiva</li> <li>▪ Analizadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Defensiva</li> <li>▪ Reactiva</li> </ul>
	Confirman que: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>La relación</b> entre la orientación al mercado y los resultados medidos en relación con los objetivos sobre el <b>éxito de los nuevos productos, es mayor en la estrategia analizadora que en la prospectiva</b></li> <li>▪ <b>La relación</b> entre la orientación al mercado y los resultados medidos en relación con los objetivos sobre <b>distribución, es mayor en la estrategia defensiva que en la prospectiva</b></li> </ul>		



<b>AUTOR</b>	ALDÁS <i>et al.</i> (2005)
<b>Escala</b>	Escala MKTOR para medir la orientación al mercado comportamental. Para medir la orientación al mercado desde el punto de vista actitudinal utilizan una escala basada en las propuestas de LLONCH (2000) y DAWES <i>et al.</i> (1998)
<b>Ámbito del estudio</b>	España Sector textil
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la relación entre la orientación al mercado desarrollada por la empresa, el grado de innovación, y los resultados empresariales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	17 entrevistas en profundidad Directores generales
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,8389$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> , en relación con el promedio del sector en los tres últimos ejercicios <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Margen sobre ventas</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Resultados globales de la empresa</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Confirman que existen cuatro grupos de empresas según su grado de orientación al mercado  No encuentran la relación directa entre la orientación al mercado y la innovación, aunque si confirman que hay herramientas incluidas en la innovación que se utilizan en las empresas más orientadas al mercado  Determinan la relación positiva entre la orientación al mercado y las medidas de resultados empresariales utilizadas

<b>AUTOR</b>	BIGNÉ <i>et al.</i> (2005)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	España Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la influencia del entorno en las relaciones entre la orientación al mercado cultural y los resultados empresariales		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	239 entrevistas (54 entrevistas a gerentes de empresas del sector turístico, 44 del sector azulejero, 33 del juguete, y 108 del mueble) Gerentes		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> (15 ítems): $\alpha=0,8469$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente (6 ítems): <math>\alpha=0,7082</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia (4 ítems): <math>\alpha=0,7568</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional (5 ítems): <math>\alpha=0,7875</math></li> </ul>		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Eficacia marketing/ventas</b>: éxito en el lanzamiento de nuevos productos, satisfacción de clientes y calidad del producto, superior a la media del sector</li> <li>▪ <b>Crecimiento/ventas</b>: volumen de ventas, exportaciones (para sectores industriales) y ventas a clientes extranjeros (para sector turístico), superior a la media del sector</li> <li>▪ <b>Resultados económicos</b>: beneficio neto superior a la media del sector</li> </ul>		
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fragmentación del mercado</li> <li>○ Cambios en los gustos de los consumidores</li> </ul>
	<b>Confirman que:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las principales variables moderadoras del entorno son la intensidad competitiva, la fragmentación del mercado y los cambios en los gustos de los consumidores</li> <li>▪ La turbulencia tecnológica no ejerce un efecto moderador tan intenso como las demás variables</li> </ul>		

<b>AUTOR</b>	MAVONDO <i>et al.</i> (2005)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado, las prácticas de gestión de recursos humanos y la innovación, y su influencia en los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	227 cuestionarios Directivos generales	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variable propuesta:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al aprendizaje</li> </ul>
	Comprueban que existe una relación positiva entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> , respecto a su principal competidor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectividad de marketing</li> <li>▪ Eficiencia operativa</li> <li>▪ Resultados financieros</li> </ul>	
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prácticas de gestión de recursos humanos</li> <li>▪ Proceso de innovación</li> <li>▪ Producto de la innovación</li> <li>▪ Innovación administrativa</li> </ul>
	Las prácticas de gestión de recursos humanos son la variable intermedia más importante en la relación de la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado con los resultados empresariales	

<b>AUTOR</b>	SIN <i>et al.</i> (2005)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado		
<b>Ámbito del estudio</b>	China continental y Hong Kong Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Comprobar el efecto del entorno económico y del tipo de industria en la relación entre la orientación al mercado, el marketing relacional y los resultados empresariales		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	266 cuestionarios en Hong Kong y 210 cuestionarios en China continental Directivos de marketing / directivos en Hong Kong y administradores generales en China continental		
<b>Fiabilidad</b>		Hong Kong	China
	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> :	$\alpha=0,934$	$\alpha=0,869$
	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente</li> <li>▪ Orientación a la competencia</li> <li>▪ Coordinación interfuncional</li> </ul>	$\alpha=0,844$ $\alpha=0,807$ $\alpha=0,876$	$\alpha=0,722$ $\alpha=0,714$ $\alpha=0,722$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> , respecto a su principal competidor:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Retención de clientes</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> </ul>	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entorno económico</li> <li>▪ Tipo de industria</li> </ul>	
	<b>Confirman</b> que en Hong Kong, con una economía más orientada al mercado, la orientación al mercado tiene un mayor impacto en los resultados que el marketing relacional. Por su parte, en China continental, con una economía regulada y en vías de desarrollo, ocurre lo contrario		

<b>AUTOR</b>	ZHAO y CAVUSGLI (2006)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la influencia de la orientación al mercado de los proveedores en la confianza del fabricante	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	184 parejas de cuestionario (proveedores y fabricantes) Técnica del informante clave	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente; <math>\alpha=0,76</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia; <math>\alpha=0,84</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional; <math>\alpha=0,84</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Medidas subjetivas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza del fabricante en el proveedor</li> <li>▪ Orientación a largo plazo del fabricante</li> </ul>
	<b>Confirman</b> que la orientación al mercado de los proveedores influye positivamente en la confianza del fabricante en el proveedor, lo que se relaciona positivamente con la orientación a largo plazo del fabricante	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> </ul>
	Comprueban que: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>turbulencia tecnológica</b> modera la relación entre la orientación al mercado de los proveedores y la confianza del fabricante en el proveedor</li> <li>▪ La <b>intensidad competitiva</b> modera la relación entre la orientación al cliente de los proveedores y la confianza del fabricante en el proveedor, y entre la coordinación interfuncional de los proveedores y la confianza del fabricante en el proveedor. Proveedores y fabricantes se enfrentan a entornos competitivos diferentes, lo que provoca que la intensidad competitiva de los fabricantes no influya en el comportamiento competitivo de los proveedores</li> </ul>	



### Anexo III: Estudios que adoptan perspectivas y medidas integradoras de la visión comportamental y cultural de la orientación al mercado

<b>AUTOR</b>	McDERMOTT <i>et al.</i> (1993)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala integradora formada por cuatro dimensiones: generación de información de mercado (10 ítems); coordinación interfuncional de las actividades de marketing (5 ítems); diseño de una respuesta estratégica (9 ítems); y diseño de una respuesta táctica (10 ítems)
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector sanitario
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la relación entre las actividades de marketing desarrolladas en los hospitales y sus resultados financiero
<b>Características de la muestra e informantes</b>	347 cuestionarios Directores generales de marketing
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Objetivo:</b> margen operativo
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<b>Relación positiva</b> entre la orientación al mercado y la medida de los resultados Esta relación es <b>más intensa</b> en el caso de la generación de información de mercado y la coordinación interfuncional de las actividades de marketing, que en el caso del diseño de una respuesta estratégica y táctica

<b>AUTOR</b>	DENG y DART (1994)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala integradora formada por cuatro dimensiones: orientación al cliente; orientación a la competencia; coordinación interfuncional; y orientación a los beneficios
<b>Ámbito del estudio</b>	Canadá Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Elaboración de una escala de medida de la orientación al mercado que sea válida para distinto tipo de empresas
<b>Características de la muestra e informantes</b>	248 respuesta útiles integradas en dos submuestras. (N <sub>1</sub> =129; N <sub>2</sub> =119) Directores generales de marketing
<b>Fiabilidad</b>	$\alpha_1$ y $\alpha_2$ (Alpha de Cronbach de las muestras 1 y 2 respectivamente) de las diferentes dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha_1=0,7890</math>; <math>\alpha_2=0,7299</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha_1=0,7388</math>; <math>\alpha_2=0,6980</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha_1=0,7726</math>; <math>\alpha_2=0,7212</math></li> <li>▪ Orientación en los beneficios: <math>\alpha_1=0,7466</math>; <math>\alpha_2=0,7544</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Validez de contenido, de criterio, de concepto (convergente y discriminante)
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> y relativo, compuesto por 11 ítems: resultado financiero general; liquidez corporativa; volumen de ventas; cuota de mercado; penetración en el mercado de EE.UU.; ventas en mercados de exportación; desarrollo de nuevos productos; desarrollo de nuevos mercados; mejoras en la calidad; productividad; y resultados respecto a las expectativas
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y la medida de los resultados

<b>AUTOR</b>	DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala propia (MORTN) que integra las escalas MKTOR, MARKOR y DFW '93
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos y Europa Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollo de una escala de orientación al mercado de síntesis de MARKOR, MKTOR Y DFW '93
<b>Características de la muestra e informantes</b>	82 directores de marketing pertenecientes a 27 empresa (65 directores de 19 empresas norteamericanas y 17 directores de 8 empresas europeas) pertenecientes a nueve sectores (detallistas y almacenistas, servicios financieros y otros servicios, productos de bienes de consumo duraderos y no duraderos, y bienes de equipo) Directivos de marketing
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> (MKTOR): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas norteamericanas: <math>\alpha=0,90</math></li> <li>▪ Empresas europeas: <math>\alpha=0,83</math></li> </ul> De la <u>escala de orientación al mercado global</u> (MARKOR): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas norteamericanas: <math>\alpha=0,67</math></li> <li>▪ Empresas europeas: <math>\alpha=0,61</math></li> </ul> De la <u>escala de orientación al mercado global</u> (DFW '93): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas norteamericanas: <math>\alpha=0,81</math></li> <li>▪ Empresas europeas: <math>\alpha=0,75</math></li> </ul> De la <u>escala de orientación al mercado global</u> (MORTN): $\alpha=0,88$ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muestra empresas norteamericanas: <math>\alpha=0,89</math></li> <li>▪ Muestra empresas europeas: <math>\alpha=0,89</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Validez de criterio (predictiva) y validez de concepto (discriminante)
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y relativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retención de clientes, crecimiento ventas, rentabilidad y rendimiento de las ventas</li> <li>▪ Rentabilidad, tamaño, cuota de mercado y ritmo de crecimiento</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva y significativa de todas las medidas de la orientación al mercado y los instrumentos de medida de los resultados, tanto en empresas norteamericanas como europeas



<b>AUTOR</b>	PELHAM y WILSON (1996)	
<b>Escala</b>	Integran las escalas MKTOR Y MARKOR creando una nueva escala de 9 ítems y tres dimensiones teóricas (orientación al conocimiento del cliente, orientación a la satisfacción del cliente, y orientación a la competencia)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar el efecto de variables como la estructura del mercado, la estructura de la empresa y la estrategia como antecedentes de la orientación al mercado	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	68 pequeñas empresas (29% de producción, 32% mayoristas, 26% de servicios y un 13% construcción) Presidentes	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,92$	
<b>ANTECEDENTES propuestos</b>	<p><b>Estructura del mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> </ul> <p><b>Estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia de innovación / diferenciación</li> <li>▪ Liderazgo en costes</li> </ul>	<p><b>Estructura organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de descentralización</li> <li>▪ Formalización</li> <li>▪ Sistema de coordinación</li> <li>▪ Sistema de control</li> <li>▪ Diferenciación de los productos / servicios</li> </ul>
<b>Efecto de los ANTECEDENTES en la OM</b>	Relación <b>positiva</b> entre la <b>intensidad competitiva</b> y la OM en el <i>modelo diferido</i> , entre la <b>formalización</b> y la OM en el <i>modelo anual</i> , y entre los <b>sistemas de coordinación</b> y la OM en el <i>modelo diferido</i>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Subjetivos</b> y referidos a las expectativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad relativa del producto medida con una sola variable</li> <li>▪ Éxito de nuevos productos, como la media de dos indicadores: desarrollo de nuevos productos/servicios; y desarrollo de mercado</li> <li>▪ Crecimiento / participación como la media de tres indicadores: ratio de crecimiento de ventas; grado de crecimiento de la ocupación; y cuota de mercado</li> <li>▪ Rentabilidad como la media de cinco indicadores: beneficios operativos; ratio de beneficios de las ventas; <i>cash flow</i>; rentabilidad de la inversión (ROI); y rentabilidad sobre activos (ROA)</li> </ul>	
<b>Efecto de los ANTECEDENTES en los RESULTADOS</b>	<p>Influencia de la <b>estructura de mercado</b> en los resultados empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La intensidad competitiva afecta negativamente en la calidad relativa del producto y positivamente en el éxito de nuevos productos, pero sólo en el <i>modelo anual</i></li> </ul> <p>Influencia de la <b>estrategia</b> en los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La estrategia de liderazgo en costes influye positivamente en el crecimiento / participación y negativamente en el éxito de nuevos productos en el <i>modelo anual</i></li> <li>▪ La estrategia de diferenciación afecta positivamente en el crecimiento / participación en el <i>modelo diferido</i></li> </ul> <p>Influencia de la <b>estructura organizativa</b> en los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La formalización afecta positivamente en el éxito de nuevos productos y el crecimiento/participación en el <i>modelo diferido</i></li> <li>▪ La diferenciación de los productos/servicios influyen negativamente en el crecimiento / participación de ambos modelos</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva y directa entre la orientación al mercado y la calidad relativa del producto, el éxito de los nuevos productos y la rentabilidad (en ambos modelos)	

<b>AUTOR</b>	APPIAH-ADU (1997)	
<b>Escala</b>	Utiliza la escala desarrollada por PELHAM y WILSON (1996). Escala formada por 9 ítems	
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Pequeñas y medianas empresas de fabricación y servicios	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar si los efectos de la orientación al mercado en los resultados en grandes empresas también se da en pequeñas y medianas empresas Factores que moderan la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	110 empresas Directivos generales	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,84$	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y referidos a las expectativas de los últimos tres años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Éxito en nuevos productos</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y los tres indicadores de resultados	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variabes propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> </ul>	La orientación al mercado tiene una mayor influencia en la rentabilidad en condiciones de baja turbulencia del mercado, en el crecimiento de las ventas en condiciones de alto grado de crecimiento del mercado y en el éxito de nuevos productos en condiciones de gran intensidad competitiva

<b>AUTOR</b>	FARRELL y OCZKOWSKI (1997)	
<b>Escala</b>	Utilizan las escalas MARKOR y MKTOR	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Empresas privadas y públicas	
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudio de la unidimensionalidad de ambas escalas mediante un análisis factorial confirmatorio	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	190 empresas privadas y 237 públicas Directores generales	
<b>Fiabilidad</b>	Reducción de la escala original MKTOR de 14 a 8 ítems  Alpha de Cronbach la <u>escala de 8 ítems en ambas muestras</u> : $\alpha_1=0,884$ privadas $\alpha_2=0,890$ públicas	Reducción escala original MARKOR de 20 a 10 ítems  Alpha de Cronbach de la <u>escala de 10 ítems en ambas muestras</u> : $\alpha_1=0,817$ privadas $\alpha_2=0,807$ públicas
<b>Validez</b>	De concepto (convergente) (análisis factorial confirmatorio)	
<b>CONCLUSIONES</b>	Ambas medidas son problemáticas. Sólo se obtiene un ajuste aceptable cuando se eliminan ciertos ítems	

<b>AUTOR</b>	PELHAM (1997a)	
<b>Escala</b>	Utiliza la escala integradora propuesta en PELHAM y WILSON (1996). Escala formada por 9 ítems y tres dimensiones teóricas (orientación al conocimiento del cliente, orientación a la satisfacción del cliente, y orientación a la competencia)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar el posible efecto moderador de la efectividad de la empresa y el crecimiento / participación en el mercado en la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad empresarial. Evalúa el efecto de otras variables en esta relación	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	160 pequeñas empresas Presidentes y directivos de ventas	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,96$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al conocimiento del cliente: <math>\alpha=0,88</math></li> <li>▪ Orientación a la satisfacción del cliente: <math>\alpha=0,95</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,94</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y referidos a los resultados de los competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectividad empresarial medida con tres instrumentos: calidad relativa de los productos; éxito en los nuevos productos; y ratio de retención de clientes</li> <li>▪ Crecimiento / participación medida con tres indicadores: nivel de ventas; ratio de crecimiento de las ventas; y cuota de mercado relativa</li> <li>▪ Rentabilidad medida con tres indicadores: recuperación de la equidad; beneficio marginal; y rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul>	
<b>Efecto OM- RESULTADOS</b>	Relación directa entre la orientación al mercado y la efectividad empresarial Relación indirecta entre la orientación al mercado y el crecimiento / participación a través de la efectividad empresarial Relación indirecta entre la orientación al mercado y la rentabilidad a través del crecimiento / participación	
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<b>VARIABLES PROPUESTAS:</b>  <b>Estructura del mercado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> </ul> <b>Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia de innovación / diferenciación</li> <li>▪ Liderazgo en costes</li> </ul>	Concluye que aunque estas variables tienen una importante influencia en los resultados empresariales, la orientación al mercado tiene un efecto global mucho mayor

<b>AUTOR</b>	PELHAM (1997b)	
<b>Escala</b>	Utiliza la escala integradora propuesta en PELHAM y WILSON (1996). Escala formada por 9 ítems y tres dimensiones teóricas (orientación al conocimiento del cliente, orientación a la satisfacción del cliente, y orientación a la competencia)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar el efecto moderador de la estructura del mercado en la fortaleza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	160 pequeñas empresas Presidentes y directivos de ventas	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,88$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al conocimiento del cliente: <math>\alpha=0,88</math></li> <li>▪ Orientación a la satisfacción del cliente: <math>\alpha=0,93</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,90</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y referidos a los resultados de los competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectividad empresarial medida con tres instrumentos: calidad relativa de los productos; éxito en los nuevos productos; y ratio de retención de clientes</li> <li>▪ Crecimiento / participación medida con tres indicadores: nivel de ventas; ratio de crecimiento de las ventas; y cuota de mercado relativa</li> <li>▪ Rentabilidad medida con tres indicadores: recuperación de la equidad; beneficio marginal; y rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul>	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Estructura del mercado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación de los productos y los clientes</li> <li>▪ Dinamismo tecnológico y del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> </ul>
	El <b>análisis aislado</b> de las dimensiones muestra que sólo una de las seis interacciones posibles es significativa, lo que indica que el entorno industrial tiene escasa influencia en la fortaleza de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales El análisis de <b>correlación parcial</b> indica que: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales es mayor en los mercados diferenciados (bajos niveles de diferenciación del cliente y altos niveles de diferenciación del producto)</li> <li>▪ La relación entre la orientación al mercado y la efectividad empresarial es mayor en los mercados segmentados (altos niveles de diferenciación del cliente y bajos niveles de diferenciación del producto) en comparación con los mercados de conveniencia (bajos niveles de diferenciación del cliente y bajos niveles de diferenciación del producto)</li> </ul>	

<b>AUTOR</b>	TRESPALACIOS <i>et al.</i> (1997)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala, que integra la escala MARKOR y MKTOR, formada por 69 ítems medidos en escalas Likert de siete puntos con un total de 14 dimensiones (procedimientos de información disponibles en la empresa, orientación a los distribuidores, peso del marketing en la empresa, adaptación de productos, orientación a la competencia, fuentes de información internas a la empresa, realización de investigación de mercado, marketing interno, toma de decisiones no planificadas/planificadas, significado del marketing para la empresa, utilización de información secundaria externa para la toma de decisiones, cumplimiento de las promesas hechas al cliente, conocimiento detallado de la rentabilidad de la empresa, y disposición abierta de la empresa hacia los clientes)
<b>Ámbito del estudio</b>	España Sector agroalimentario
<b>Objetivo del estudio</b>	Grado de orientación al mercado en el sector agroalimentario Efectos de la orientación al mercado en los resultados
<b>Características de la muestra e informantes</b>	164 empresas Director general
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> (69 ítems): $\alpha=0,9287$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Instrumentos <b>subjetivos</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de ventas que suponen los clientes fieles (distribuidores)</li> <li>▪ Rentabilidad global</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva, aunque no siempre significativa, entre las dimensiones de la orientación al mercado y la fidelidad de los distribuidores y la rentabilidad global

<b>AUTOR</b>	GRAY <i>et al.</i> (1998)
<b>Escala</b>	Integran las escalas MKTOR, MARKOR y la de DENG y DART (1994) y desarrollan una escala propia formada por cinco dimensiones: orientación al cliente; orientación a la competencia; coordinación interfuncional; respuesta; y orientación a los resultados
<b>Ámbito del estudio</b>	Nueva Zelanda Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollo de una escala de medida de la orientación al mercado en el contexto de Nueva Zelanda
<b>Características de la muestra e informantes</b>	490 empresas Directores generales o de marketing
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,7340</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,8035</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,8252</math></li> <li>▪ Respuesta: <math>\alpha=0,6578</math></li> <li>▪ Énfasis en los beneficios: <math>\alpha=0,8222</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante) y validez de criterio (predictiva)
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Objetivo</b> absoluto: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul> <b>Subjetivos</b> relativos al principal competidor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento marca</li> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Lealtad del cliente</li> </ul>
<b>Efecto OM-resultados</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y los cuatro indicadores de resultados

<b>AUTOR</b>	OGZKOWSKI y FARRELL (1998)	
<b>Escala</b>	Utilizan las escalas MARKOR y MKTOR	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Empresas privadas y públicas	
<b>Objetivo del estudio</b>	Evaluación de la habilidad de ambas escalas para predecir los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	190 empresas privadas y 237 públicas Directores generales	
<b>Fiabilidad</b>	Alpha de Cronbach de la <u>escala MKTOR de 14 ítems en ambas muestras:</u> $\alpha_1=0,921$ privadas $\alpha_2=0,905$ públicas	Alpha de Cronbach de la <u>escala MARKOR de 20 ítems en ambas muestras:</u> $\alpha_1=0,868$ privadas $\alpha_2=0,884$ públicas
	La fiabilidad de la escala MKTOR es mayor que la de la escala MARKOR a pesar de que esta última tiene 6 ítems más	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> y referido al principal competidor en el año pasado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retención de clientes</li> <li>▪ Éxito de los nuevos productos</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Resultados globales</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Demuestran que la escala MKTOR es preferida a la MARKOR dada su superioridad a la hora de explicar varios indicadores de los resultados	
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<b>Variables propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño relativo</li> <li>▪ Costes relativos</li> <li>▪ Facilidad de entrada</li> <li>▪ Poder del proveedor</li> <li>▪ Poder del comprador</li> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Intensidad Competitiva</li> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>	La orientación al mercado es la variable que más efecto tiene  Para estas variables observan diferencias según la muestra considerada (empresas públicas o privadas): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El tamaño relativo, los costes relativos y el crecimiento del mercado son importantes para las empresas públicas</li> <li>▪ El tamaño relativo y el poder de los proveedores son importantes para las empresas privadas</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	CADOĞAN <i>et al.</i> (1999)		
<b>Escala</b>	Utilizan las escalas MARKOR y MKTOR para desarrollar una escala de orientación al mercado en la exportación formada por tres dimensiones comportamentales (generación de información sobre la exportación, 11 ítems; diseminación, 18 ítems; y respuesta, 17 ítems) y una dimensión integradora (mecanismo de coordinación, 25 ítems)		
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido y Países Bajos Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Elaboración de una escala de medida de la orientación al mercado en la exportación a partir de medidas de orientación al mercado ya existentes		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	198 del Reino Unido y 103 de los Países Bajos Directivos de operaciones de exportación		
<b>Fiabilidad</b>	<b>De las dimensiones:</b>	Muestra del Reino Unido (N <sub>1</sub> =100, N <sub>2</sub> =98)	Muestra de los Países Bajos (N <sub>3</sub> =103)
	Generación de información sobre la exportación	$\alpha_1=0,8382$ ; $\alpha_2=0,8362$	$\alpha_3=0,7848$
	Diseminación	$\alpha_1=0,8793$ ; $\alpha_2=0,8863$	$\alpha_3=0,8556$
	Respuesta	$\alpha_1=0,8461$ ; $\alpha_2=0,8738$	$\alpha_3=0,8416$
	Mecanismo de coordinación	$\alpha_1=0,9568$ ; $\alpha_2=0,9399$	$\alpha_3=0,9183$



<b>AUTOR</b>	CERVERA <i>et al.</i> (1999); CERVERA (1999); CERVERA <i>et al.</i> (2001)	
<b>Escala</b>	Construyen una escala de orientación al mercado u orientación al servicio del público en los gobiernos locales tomando como referencia la escala MARKOR. Escala constituida por un total de 24 ítems agrupados en las tres dimensiones conocidas (12 corresponden a la generación de información, 4 a la diseminación, y 8 a la respuesta a esa información)	
<b>Ámbito del estudio</b>	España Ayuntamientos	
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollo de una escala de orientación al mercado para el ámbito de las administraciones públicas Desarrollo de un modelo de orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas donde se incluyan los antecedentes y las consecuencias de la orientación al mercado	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	222 secretarios y 175 alcaldes Secretarios y alcaldes de ayuntamiento	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado en el ámbito de las administraciones públicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información sobre las necesidades actuales y de proyectos futuros (2 dimensiones); <math>\alpha=0,8681</math></li> <li>▪ Diseminación de la información; <math>\alpha=0,8491</math></li> <li>▪ Respuesta a la información; <math>\alpha=0,8603</math></li> </ul>	
<b>Validez</b>	Validez de contenido, de concepto (convergente y discriminante), de criterio (predictiva y concurrente)	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Antecedentes propuestos:</b>	<b>Factores internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características de la <b>dirección</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énfasis en la orientación al mercado</li> <li>▪ Actitud profesional</li> </ul> </li> <li>▪ Características de la <b>organización</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño de la corporación</li> <li>▪ <i>Entrepreneurship</i></li> </ul> </li> </ul>
		<b>Factores externos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia percibida del entorno</li> </ul>
	<b>Efecto positivo</b> del <b>énfasis</b> en la orientación al mercado en la dimensión generación de información, del <b>entrepreneurship</b> en las dimensiones generación de información actual y de proyectos y diseminación de información, y de la <b>turbulencia del entorno</b> en todas las dimensiones  <b>Efecto negativo</b> de la <b>actitud profesional</b> en las dimensiones generación de información sobre proyectos y diseminación de la información	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo:</b> resultado de la corporación y participación ciudadana	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Efecto positivo en la participación ciudadana de las dimensiones generación de la información de proyectos, diseminación y respuesta a la información Efecto negativo en la participación ciudadana de la dimensión generación de información actual	

<b>AUTOR</b>	CONRAD (1999)	
<b>Escala</b>	Utiliza las escalas MARKOR y la MKTOR	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Empresas públicas de distintos sectores	
<b>Objetivo del estudio</b>	Comprobar si la percepción sobre la orientación al mercado de las empresas varía según el grado de innovación presente en su cultura empresarial	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	118 cuestionarios Directivos generales y directivos financieros	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala MKTOR</u> : $\alpha=0,92$	De la <u>escala MARKOR</u> : $\alpha=0,90$
<b>CONCLUSIONES</b>	Hay diferencias en la percepción sobre la orientación al mercado según el grado de innovación en la cultura empresarial Estas distintas percepciones se producen con ambas escalas	

<b>AUTOR</b>	DENG y DART (1999)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala integradora desarrollada por DENG y DART (1994)	
<b>Ámbito del estudio</b>	China Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar si las empresas chinas han reconocido la necesidad de responder a las necesidades de los clientes como parte del proceso de adaptación a los cambios económicos	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	282 respuesta útiles integradas en dos submuestras. ( $N_1=138$ ; $N_2=144$ ) Directores generales	
<b>Fiabilidad</b>	$\alpha_1$ y $\alpha_2$ (Alpha de Cronbach de las muestras 1 y 2 respectivamente) de las diferentes dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha_1=0,7454</math>; <math>\alpha_2=0,7391</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha_1=0,7113</math>; <math>\alpha_2=0,6880</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha_1=0,7343</math>; <math>\alpha_2=0,7101</math></li> <li>▪ Orientación en los beneficios: <math>\alpha_1=0,7689</math>; <math>\alpha_2=0,7308</math></li> </ul>	
<b>Validez</b>	Validez de contenido, de criterio, de concepto (convergente y discriminante)	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> y relativo, compuesto por 11 ítems: resultado financiero general; liquidez corporativa; volumen de ventas; cuota de mercado; penetración en el mercado de EE.UU.; ventas en mercados de exportación; desarrollo de nuevos productos; desarrollo de nuevos mercados; mejoras en la calidad; productividad; y resultados respecto a las expectativas	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y la medida de los resultados	
<b>CONCLUSIONES</b>	Concluyen que las prácticas de marketing no se han desarrollado totalmente en las empresas de China; pero que a medida que los clientes buscan calidad y variedad, las empresas serán más partidarias de estas prácticas de marketing	

<b>AUTOR</b>	GRAY <i>et al.</i> (1999)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala integradora propuesta en GRAY <i>et al.</i> (1998)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Nueva Zelanda Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar si el entorno de mercado modera la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	490 empresas Directores generales o de marketing	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,7340</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,8035</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,8252</math></li> <li>▪ Respuesta: <math>\alpha=0,6578</math></li> <li>▪ Énfasis en los beneficios: <math>\alpha=0,8222</math></li> </ul>	
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante) y validez de criterio (predictiva)	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Objetivos y absolutos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Beneficios antes de impuestos</li> </ul>	<b>Subjetivos relativos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Reconocimiento de marca</li> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Lealtad del cliente</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Demuestran la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y todos los indicadores de resultados	
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado: influencia negativa en ROI objetiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica: (efecto no significativo)</li> <li>▪ Intensidad competitiva: influencia positiva en los beneficios antes de impuestos</li> <li>▪ Barreras de entrada: influencia positiva en los beneficios antes de impuestos y en crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Crecimiento del mercado: influencia positiva en el crecimiento de las ventas y negativa en el reconocimiento de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hostilidad competitiva: influencia positiva en ROI objetiva y subjetiva y negativa en la cuota de mercado</li> <li>▪ Tamaño relativo: efecto positivo con todos los indicadores excepto con la satisfacción y la lealtad de los clientes</li> <li>▪ Precio relativo: influencia positiva en ROI objetiva, el reconocimiento de marca, la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente</li> <li>▪ Poder del comprador: efecto positivo en ROI objetiva</li> </ul>
<b>Variables MODERADORAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Turbulencia del mercado: (efecto no significativo)</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica: (efecto no significativo)</li> <li>▪ Intensidad competitiva: fortalece la relación con los beneficios antes de impuestos</li> <li>▪ Barreras de entrada: fortalecen la relación con el crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Crecimiento del mercado: debilita la relación con el reconocimiento de marca cuando el crecimiento del mercado es inferior a 1,4; mientras que la fortalece cuando su valor se sitúa entre 1,4 y 5</li> <li>▪ Poder del comprador: fortalece la relación con ROI objetiva cuando el poder del comprador es inferior a 4,6; mientras que la debilita cuando su valor se sitúa entre 4,6 y 5</li> </ul>	

<b>AUTOR</b>	MOORMAN y RUST (1999)	
<b>Escala</b>	Utilizan las escalas MARKOR y MKTOR	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar el papel que tiene la función de marketing en una organización con una alta orientación al mercado	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	128 cuestionarios Directivos de diferentes áreas funcionales	
<b>Fiabilidad</b>	<b>MARKOR</b> Generación de información: $\alpha=0,708$ Diseminación de información: $\alpha=0,684$ Respuesta a la información: $\alpha=0,813$	<b>MKTOR</b> Orientación al cliente: $\alpha=0,831$ Orientación a la competencia: $\alpha=0,837$ Coordinación interfuncional: $\alpha=0,821$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados financieros de la empresa</li> <li>▪ Resultados derivados de las relaciones con clientes</li> <li>▪ Éxito en nuevos productos</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Muestran la relación positiva entre la orientación al mercado y todas las medidas de resultados, excepto en el caso de los resultados derivados de las relaciones con los clientes La función de marketing influye en todas las medidas de resultados, por lo que concluyen que su influencia sobrepasa a la de la orientación al mercado	

<b>AUTOR</b>	KÜSTER (1999)	
<b>Escala</b>	Desarrolla una escala integradora a partir de las escalas MARKOR y MKTOR. Escala compuesta por 18 ítems agrupados en seis dimensiones: trabajo conjunto con otros (6 ítems); intercambio fluido de información (3 ítems); preocupación hacia los clientes (4 ítems); respuesta a la competencia (2 ítems); análisis de necesidades (2 ítems); y adaptación al cliente (1 ítems)	
<b>Ámbito del estudio</b>	España Empresas industriales	
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollo de un instrumento de medida de la orientación al mercado para la fuerza de ventas en los sectores industriales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	119 cuestionarios Fuerza de ventas	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la escala de orientación al mercado del vendedor industrial: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo conjunto con otros: <math>\alpha=0,84</math></li> <li>▪ Intercambio fluido de información: <math>\alpha=0,81</math></li> <li>▪ Preocupación hacia el cliente: <math>\alpha=0,71</math></li> <li>▪ Respuesta a la competencia: <math>\alpha=0,79</math></li> <li>▪ Análisis de necesidades: <math>\alpha=0,70</math></li> <li>▪ Adaptación al cliente: un ítem</li> </ul>	

<b>AUTOR</b>	PELHAM (1999)		
<b>Escala</b>	Integra las escalas MKTOR Y MARKOR creando una nueva escala de 12 ítems y tres dimensiones teóricas (orientación al conocimiento del cliente, orientación a la satisfacción del cliente, y orientación a la competencia)		
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Medir el impacto de factores externos (entorno competitivo) y factores internos (orientación al mercado y la estrategia) en los resultados empresariales. Determinar el efecto moderador del entorno competitivo en la fortaleza de la relación entre la estrategia y los resultados empresariales		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	239 pequeñas empresas Presidentes y directivos de ventas		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,82$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al conocimiento del cliente: <math>\alpha=0,72</math></li> <li>▪ Orientación a la satisfacción del cliente: <math>\alpha=0,78</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,77</math></li> </ul>		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Subjetivos</b> y referidos a los resultados de los competidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectividad empresarial medida con tres instrumentos: calidad relativa de los productos; éxito en los nuevos productos; y ratio de retención de clientes</li> <li>▪ Crecimiento / participación medida con tres indicadores: nivel de ventas; ratio de crecimiento de las ventas; y cuota de mercado relativa</li> <li>▪ Rentabilidad medida con tres indicadores: recuperación de la equidad; beneficio marginal; y rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul> <p><b>Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Índice de crecimiento de las ventas (comparado con los tres años anteriores)</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Comprueban la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales		
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<p><b>Entorno competitivo, medida subjetiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> <li>▪ Crecimiento del mercado</li> <li>▪ Diferenciación de los productos y los clientes</li> </ul> <p><b>Estrategia, medida subjetiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia de innovación / diferenciación</li> <li>▪ Liderazgo en costes</li> </ul>	<p><b>Entorno competitivo, medida objetivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad</li> <li>▪ Complejidad</li> <li>▪ Dinamismo</li> <li>▪ Munificencia</li> </ul>
	Comprueban el escaso efecto del entorno competitivo en la fortaleza de la relación entre la estrategia genérica utilizada y los resultados empresariales		
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<p>La orientación al mercado (factor interno) tiene una mayor influencia en los resultados que el entorno competitivo (factor externo)</p> <p>La orientación al mercado tiene una mayor influencia en los resultados que la estrategia genérica utilizada. Además, la estrategia de innovación / diferenciación tiene un efecto positivo sólo en la rentabilidad y en el índice de crecimiento de las ventas (y sólo en la rentabilidad cuando responden los directivos de ventas). Con esto concluyen en la escasa influencia de la estrategia genérica elegida</p>		

<b>AUTOR</b>	CADOGAN <i>et al.</i> (2000; 2002a)
<b>Escala</b>	Utilizan la escala desarrollada en CADOGAN <i>et al.</i> (1999) generada a partir de las escalas MARKOR y MKTOR para la orientación al mercado en la exportación. Se trata de una escala formada por tres dimensiones comportamentales (generación de información sobre la exportación; diseminación; y respuesta) y una dimensión integradora (mecanismo de coordinación, 25 ítems). En estos trabajos sólo utilizan las dimensiones comportamentales
<b>Ámbito del estudio</b>	Finlandia Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar si la orientación al mercado es beneficiosa para la actividad exportadora de empresas de servicios y de productos y en cualquier situación empresarial
<b>Características de la muestra e informantes</b>	783 cuestionarios Directivos de operaciones de exportación
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medida de la eficiencia Medida de las ventas Medida de los beneficios
<b>Variables MODERADORAS</b>	Proponen la turbulencia del mercado (cliente, competidor, tecnología)
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<p>Relación positiva entre la orientación al mercado de la actividad exportadora en su dimensión comportamental y los resultados de empresas de servicios y de productos. Sin embargo, la naturaleza de esta relación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Depende de la dimensión del resultado utilizada</li> <li>▪ Está influida por la turbulencia del entorno</li> <li>▪ Y difiere según que el núcleo de su actividad sean servicios o productos</li> </ul> <p>Las excepciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La medida de eficiencia se relaciona negativamente con la orientación al mercado en entornos de alta turbulencia para las empresas de servicios y de productos</li> <li>▪ La medida de beneficios se relaciona negativamente con la orientación al mercado en entorno de baja turbulencia para las empresas de servicios, y en entorno de alta turbulencia para las empresas de productos</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	DAWES (2000)	
<b>Escala</b>	Desarrolla una escala propia tomando como referencia las escalas MARKOR, MKTOR, DFW '93, DENG y DART (1994), y PELHAM y WILSON (1996). Escala formada por 14 ítems y cuatro dimensiones: análisis del cliente (5 ítems); respuesta al cliente (4 ítems); orientación al competidor (3 ítems); y distribución de información sobre el mercado (2 ítems)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar los efectos de los diferentes componentes de la orientación al mercado en los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	123 empresas en el año 1997 y 93 empresas, de las 123 que participaron en 1997, en el año 1998 Directivos generales	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis del cliente: <math>\alpha=0,88</math></li> <li>▪ Respuesta al cliente: <math>\alpha=0,87</math></li> <li>▪ Orientación al competidor: <math>\alpha=0,82</math></li> <li>▪ Distribución de información sobre el mercado: formada por dos ítems</li> </ul>	
<b>Validez</b>	Unidimensionalidad, validez de contenido (convergente y discriminante) y validez de criterio (concurrente)	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Escala <b>subjetiva</b> en términos absolutos (no en relación con los competidores ni en relación con los objetivos esperados): rentabilidad (medida con dos ítems)	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Sólo encuentra relación entre la orientación a la competencia y los resultados	
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño relativo</li> <li>▪ Coste relativo</li> <li>▪ Ratio de crecimiento anual de las ventas en la industria</li> <li>▪ Barreras de entrada</li> <li>▪ Poder de los proveedores</li> <li>▪ Poder de los compradores</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia del mercado</li> </ul>	El tamaño relativo, y las barreras de entrada influyen en los resultados

AUTOR	LANGERAK <i>et al.</i> (2000); LANGERAK y HULTINK (2001)	
Escala	Integran las escalas MARKOR y MKTOR para medir la orientación al mercado	
Ámbito del estudio	Países Bajos Multisectorial	
Objetivo del estudio	Investigar si la vinculación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales se produce a través de la habilidad en el desarrollo de nuevos productos y de los resultados derivados del desarrollo de nuevos productos	
Características de la muestra e informantes	126 cuestionarios Directivos de distintas áreas funcionales	
Fiabilidad	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,84</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,83</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,77</math></li> </ul>	
Validez	Validez de concepto (convergente y discriminante)	
INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS	Medidas <b>subjetivas</b> :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Rentabilidad</li> <li>▪ Éxito en los nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuota de ventas de los nuevos productos (p.e. de los introducidos en los últimos cinco años)</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul>
Efecto OM-RESULTADOS	<b>No</b> encuentran una <b>relación positiva y directa</b> entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, sino que se producirá a través de las variables intermedias	
Variables INTERMEDIAS	Variables propuestas:	<b>Habilidades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos</b> , 62 ítems para valorar las catorce actividades agrupadas en las tres etapas siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etapa de predesarrollo (4 actividades)</li> <li>▪ Etapa de desarrollo (6 actividades)</li> <li>▪ Etapa de comercialización (4 actividades)</li> </ul>
		<b>Resultados de las actividades de desarrollo de nuevos productos</b> , 17 ítems para valorar los cinco indicadores siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores relacionados con el mercado</li> <li>▪ Aspectos financieros</li> <li>▪ Aceptación de los clientes</li> <li>▪ Factores relacionados con el producto</li> <li>▪ Calendario</li> </ul>
Concluyen:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>No</b> encuentran una <b>relación positiva y directa</b> entre la orientación al mercado y los <b>resultados de las actividades de desarrollo de nuevos productos</b></li> <li>▪ Relación positiva entre la orientación al mercado y <b>8 de las 14</b> actividades de las <b>habilidades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos</b></li> <li>▪ Relación positiva entre <b>6</b> actividades de las <b>habilidades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos</b> y los <b>resultados de las actividades de desarrollo de nuevos productos</b></li> <li>▪ Relación positiva entre los <b>resultados de las actividades de desarrollo de nuevos productos</b> y los <b>resultados empresariales</b></li> </ul>		



<b>AUTOR</b>	MATSUNO <i>et al.</i> (2000)		
<b>Escala</b>	Desarrollan la escala de la orientación al mercado extendida (EMO) tomando como base la escala MARKOR. Escala compuesta por 22 ítems (8 corresponden a la generación de información, 6 referidos a la diseminación de la información, y 8 sobre la capacidad de respuesta)		
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Unidades Estratégicas de Negocio		
<b>Objetivo del estudio</b>	Factores que inciden en la intensidad de los efectos de la orientación al mercado en los resultados		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	264 cuestionarios con la versión EOM y 275 con la versión MARKOR Ejecutivos de marketing de unidades estratégicas de negocio		
<b>Fiabilidad</b>		<b>De MARKOR:</b>	<b>De EMO:</b>
	<b>Generación de información</b>	$\alpha=0,61$ (10 ítems)	$\alpha=0,65$ (8 ítems)
	<b>Diseminación de información</b>	$\alpha=0,69$ (8 ítems)	$\alpha=0,75$ (6 ítems)
	<b>Respuesta</b>	$\alpha=0,81$ (14 ítems)	$\alpha=0,81$ (8 ítems)
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Medidas subjetivas:</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado general</li> <li>▪ Crecimiento de la cuota de mercado</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de venta de nuevos productos</li> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Rentabilidad de las ventas (ROS)</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Apoyan la validez de criterio (predictiva) de la escala EMO según la relación positiva observada entre la orientación al mercado y el resultado empresarial		

<b>AUTOR</b>	MATSUNO y MENTZER (2000)
<b>Escala</b>	Desarrollan la escala de la orientación al mercado extendida (EMO) tomando como base la escala MARKOR. Escala compuesta por 22 ítems (8 corresponden a la generación de información, 6 referidos a la diseminación de la información, y 8 sobre la capacidad de respuesta)
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudio del papel de la estrategia de la empresa como un moderador potencial en la relación entre la orientación al mercado y los resultados
<b>Características de la muestra e informantes</b>	364 Ejecutivos de marketing
<b>Fiabilidad</b>	De la escala EMO: $\alpha=0,84$ De las dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información: <math>\alpha=0,66</math></li> <li>▪ Diseminación de información: <math>\alpha=0,78</math></li> <li>▪ Respuesta: <math>\alpha=0,74</math></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , en comparación con los competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Crecimiento relativo de las ventas</li> <li>▪ Porcentaje de venta de nuevos productos respecto a las ventas totales</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul>
<b>Variables MODERADORAS</b>	Comprueban que la relación entre la orientación al mercado y los resultados está moderada por el tipo de estrategia adoptada en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si se utiliza como medida de los resultados la rentabilidad de la inversión (ROI): más fuerte la relación en la defensiva que en la prospectiva y analizadora</li> <li>▪ Si se utilizan como medidas de los resultados la cuota de mercado, el crecimiento relativo de las ventas y el porcentaje de venta de nuevos productos respecto a las ventas totales: más fuerte la relación en la prospectiva que en la defensiva y analizadora</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	PELHAM (2000)	
<b>Escala</b>	Integra las escalas MKTOR Y MARKOR creando una nueva escala de 12 ítems y tres dimensiones teóricas (orientación al conocimiento del cliente, orientación a la satisfacción del cliente, y orientación a la competencia)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Valorar el efecto de las variables industriales y del tamaño de la empresa en la relación entre la estrategia, la orientación al mercado y los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	235 cuestionarios en las que sólo responde el presidente 160 cuestionarios en los que responden el presidente y el directivo de venta	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Subjetivos</b> y referidos a los resultados de los competidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectividad empresarial medida con tres instrumentos: calidad relativa de los productos; éxito en los nuevos productos; y ratio de retención de clientes</li> <li>▪ Crecimiento / participación medida con tres indicadores: nivel de ventas; ratio de crecimiento de las ventas; y cuota de mercado relativa</li> <li>▪ Rentabilidad medida con tres indicadores: recuperación de la equidad; beneficio marginal; y rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul>	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variabes propuestas:</b>	
	<p><b>Variabes industriales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios totales</li> <li>▪ Índice de crecimiento en cinco años</li> <li>▪ Porcentaje de concentración del mercado</li> <li>▪ Valor agregado por empleado</li> <li>▪ Media de ventas por empresa</li> <li>▪ Segmentos de mercado</li> <li>▪ Clases de productos</li> <li>▪ Porcentaje de concentración industrial</li> </ul>	<p><b>Estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia de innovación / diferenciación</li> <li>▪ Liderazgo en costes</li> <li>▪ Estrategia relativa</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<p>Gran influencia de la orientación al mercado en todas las dimensiones de los resultados empresariales</p> <p>La orientación al mercado cultural tiene una gran influencia en la implantación de una estrategia de innovación / diferenciación</p> <p>La relación entre la orientación al mercado y las variables de resultados es mayor que la relación entre la estrategia y las variables industriales y los resultados</p> <p>La orientación al mercado parece tener un mayor efecto en los resultados cuando se combina con la estrategia de innovación / diferenciación</p>	

<b>AUTOR</b>	WREN <i>et al.</i> (1999)					
<b>Escala</b>	Utilizan una escala de orientación al mercado con dos componentes: generación de información de mercado y orientación al cliente					
<b>Ámbito del estudio</b>	Varios países (Estados Unidos, Nueva Zelanda, Corea, Escandinavia y Bélgica) Empresas de alta tecnología					
<b>Objetivo del estudio</b>	Evaluar la influencia de la orientación al mercado en el éxito de nuevos productos en un contexto multinacional					
<b>Características de la muestra e informantes</b>	375 proyectos de desarrollo de nuevos productos (111 en Estados Unidos, 74 en Nueva Zelanda, 52 en Corea, 72 en Escandinavia y 66 en Bélgica) Buscan una respuesta consensuada de los directivos de marketing o del proyecto de I+D					
<b>Fiabilidad</b>		Estados Unidos	Nueva Zelanda	Corea	Escandinavia	Bélgica
	Generación de información:	$\alpha=0,86$	$\alpha=0,82$	$\alpha=0,87$	$\alpha=0,81$	$\alpha=0,85$
	Orientación al cliente:	$\alpha=0,71$	$\alpha=0,70$	$\alpha=0,74$	$\alpha=0,73$	$\alpha=0,72$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> , en relación a las expectativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éxito en nuevos productos</li> </ul>					
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Muestran la relación positiva, excepto en el caso de la orientación al cliente en Corea					

<b>AUTOR</b>	CONDUIT y MAVONDO (2001)	
<b>Escala</b>	<p>Proponen una escala para medir la orientación al cliente interno. Se trata de una escala formada por 6 ítems</p> <p>Adaptan la escala MKTOR para medir la orientación al mercado. Es una escala formada por 18 ítems y tres dimensiones: orientación al cliente externo (8 ítems), orientación al competidor (4 ítems) y coordinación interfuncional (6 ítems)</p> <p>Utilizan alguna de las dimensiones de la escala MARKOR como antecedentes</p>	
<b>Ámbito del estudio</b>	<p>Australia</p> <p>Multisectorial</p>	
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la relación entre la orientación al cliente interno y la orientación al mercado	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	<p>364 cuestionarios (131 del sector del automóvil, 141 del sector seguros y 92 de servicios personales)</p> <p>Empleados de distintos niveles directivos y de diferentes áreas funcionales</p>	
<b>Fiabilidad</b>	<p>De la escala de <u>orientación al cliente interno</u>: <math>\alpha=0,8113</math></p> <p>De las <u>dimensiones</u> de la escala de orientación al mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente externo: <math>\alpha=0,8448</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,8186</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,8893</math></li> </ul>	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas</b> como antecedentes de la orientación al cliente interno y de la orientación al mercado:	
	<p><b>Variables relacionadas con el marketing interno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación sobre el mercado</li> <li>▪ Apoyo directivo</li> <li>▪ Comunicación interna</li> <li>▪ Gestión de personal</li> <li>▪ Participación de los empleados en la comunicación externa</li> </ul>	<p><b>Variables relacionadas con el dinamismo organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso organizacional</li> <li>▪ Generación de información</li> <li>▪ Diseminación de información</li> <li>▪ Integración interdepartamental</li> <li>▪ Conflicto interdepartamental</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES sobre los antecedentes</b>	<p>Concluyen que la orientación al cliente interno es importante para el desarrollo de la orientación al mercado</p> <p>Comprueban la participación como antecedente de la orientación al mercado y de la orientación al cliente interno de todas las variables propuestas excepto para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La formación sobre el mercado, que no influye ni en la orientación al cliente interno ni en la orientación al mercado</li> <li>▪ La comunicación interna y la participación de los empleados en la comunicación externa que no afecta a la orientación al mercado</li> <li>▪ El compromiso organizacional que no afecta a la orientación al cliente interno</li> </ul>	

<b>AUTOR</b>	LANGERAK (2001a)			
<b>Escala</b>	Integra las escalas MARKOR y MKTOR para medir la orientación al mercado			
<b>Ámbito del estudio</b>	Países Bajos Multisectorial			
<b>Objetivo del estudio</b>	Comprobar la relación entre la orientación al mercado hacia el cliente (y hacia el proveedor) de los fabricantes y sus resultados empresariales, usando tanto la autoevaluación como la evaluación de los clientes (y de los proveedores)			
<b>Características de la muestra e informantes</b>	331 cuestionarios (104 de proveedores, 111 de fabricantes, y 116 de clientes), que forman 72 grupos Directivos de distintas áreas funcionales			
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:	De los clientes	De los fabricantes	De los proveedores
	▪ Orientación al cliente	$\alpha=0,89$	$\alpha=0,88$	$\alpha=0,89$
	▪ Orientación a la competencia	$\alpha=0,92$	$\alpha=0,89$	$\alpha=0,86$
	▪ Coordinación interfuncional	$\alpha=0,92$	$\alpha=0,81$	$\alpha=0,90$
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante)			
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos:</b>	▪ Crecimiento de las ventas ▪ Beneficios	▪ Éxito en los nuevos productos ▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<b>Comprueba que</b> , tanto la autoevaluación sobre la orientación al mercado del fabricantes (hacia el proveedor y hacia el cliente), como la evaluación hecha por los clientes y por los proveedores, existe una <b>relación positiva</b> con la autoevaluación sobre los resultados empresariales del fabricante			
<b>Relación entre las valoraciones del fabricante, el proveedor y el cliente</b>	Concluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>autoevaluación</b> que hace fabricante sobre su orientación al mercado hacia el cliente <b>coincide con la evaluación que hacen los clientes</b> (esta coincidencia no se consigue para el caso de la orientación al mercado hacia el proveedor)</li> <li>▪ La <b>autoevaluación</b> que hace fabricante sobre su orientación al mercado <b>hacia el cliente y hacia el proveedor son coincidentes</b> (esta coincidencia no se consigue cuando evalúa el cliente y el proveedor)</li> </ul>			

<b>AUTOR</b>	LANGERAK (2001b)	
<b>Escala</b>	Integra las escalas MARKOR y MKTOR para medir la orientación al mercado	
<b>Ámbito del estudio</b>	Países Bajos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar los efectos de la orientación al mercado en el comportamiento del personal de ventas y del personal de compras, el efecto de estos comportamientos en las relaciones entre comprador y vendedor, y las consecuencias para el fabricante	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	331 cuestionarios (104 de proveedores, 111 de fabricantes, y 116 de clientes), que forman 72 grupos Directivos de distintas áreas funcionales	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado hacia el cliente global</u> : $\alpha=0,92$ De la <u>escala de orientación al mercado hacia el proveedor global</u> : $\alpha=0,89$	
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante)	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> , en relación con los competidores: resultado financiero medido con cuatro ítems	
<b>Efecto OM- RESULTADOS</b>	<b>No comprueba la existencia de una relación directa</b> entre la autoevaluación sobre la orientación al mercado del fabricante (hacia el proveedor y hacia el cliente) y la autoevaluación sobre sus resultados empresariales, <b>sino que propone que esta relación se producirá a través de las variables intermedias</b>	
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente del personal de ventas y orientación al proveedor del personal de compras</li> <li>▪ Confianza en la relación del cliente y del proveedor</li> <li>▪ Cooperación en la relación la relación del cliente y del proveedor</li> <li>▪ Satisfacción con la relación del cliente y del proveedor</li> </ul>
	<p>Concluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>autoevaluación sobre la orientación al mercado</b> del fabricante (hacia el proveedor y hacia el cliente) afecta positivamente a la orientación al cliente del personal de ventas y a la orientación al proveedor del personal de compras</li> <li>▪ La <b>orientación al cliente del personal de ventas</b> influye positivamente en su <b>confianza, cooperación y satisfacción</b> en la relación, lo que influye positivamente en los <b>resultados empresariales</b></li> <li>▪ La <b>orientación al proveedor del personal de compras</b> influye positivamente en su <b>confianza y cooperación</b> en la relación, lo que influye positivamente en los <b>resultados empresariales</b></li> </ul>	

<b>AUTOR</b>	SOEHADI <i>et al.</i> (2001)
<b>Escala</b>	Usando como base los ítems de las escalas MKTOR, MARKOR y la de DENG y DART (1994) proponen una nueva escala de 15 ítems y tres dimensiones (orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional y orientación a los beneficios)
<b>Ámbito del estudio</b>	Indonesia Comercio
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar una escala de orientación al mercado en el comercio de Indonesia
<b>Características de la muestra e informantes</b>	159 cuestionarios Conocedores de la estrategia empresarial
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la escala de orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,75</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,72</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,80</math></li> <li>▪ Orientación a los beneficios: <math>\alpha=0,75</math></li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	La orientación al mercado tiene efectos positivos en la relación con los proveedores y en los resultados

<b>AUTOR</b>	TZOKAS <i>et al.</i> (2001)
<b>Escala</b>	Integran las escalas MKTOR Y MARKOR creando una nueva escala formada por 11 ítems
<b>Ámbito del estudio</b>	Grecia Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudiar el efecto de las competencias de marketing en los resultados empresariales, y analizar cómo influyen la orientación al mercado y la orientación emprendedora en estas competencias de marketing
<b>Características de la muestra e informantes</b>	246 cuestionarios Director general (propietario en pequeñas empresas)
<b>RESULTADOS</b>	Muestran que hay ciertas competencias de marketing que se asocian más a la orientación al marketing y otras que se asocian a la orientación emprendedora, y que se produce un efecto positivo en los resultados empresariales



<b>AUTOR</b>	WALKER (2001)		
<b>Escala</b>	<p>Propone una medida global de la orientación al mercado y de los dos componentes fundamentales (la orientación al cliente y la orientación a la competencia)</p> <p>La escala de orientación al cliente está formada por 16 ítems y la orientación a la competencia por 19 ítems. En ambos casos identifica cuatro dimensiones: adquisición de información; diseminación por la organización; interpretación y utilización</p> <p>La escala de orientación al mercado global está formada por tres ítems</p>		
<b>Ámbito del estudio</b>	<p>Estados Unidos</p> <p>Alojamientos y fabricación de bebidas</p>		
<b>Objetivo del estudio</b>	<p>Desarrollar una medida de orientación al mercado que integre los instrumentos existentes</p> <p>Evaluar los efectos individuales de la orientación al cliente y la orientación al competidor, y de la orientación al mercado global, en los resultados</p>		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	<p>122 individuales (83 UEN) en alojamientos y 78 individuales (54 UEN) en fabricación de bebidas</p> <p>Directivos de marketing de las unidades estratégicas de negocio</p>		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,8522$		
		De la <u>escala de orientación al cliente</u> :	De la <u>escala de orientación a la competencia</u> :
	Adquisición de información	$\alpha=0,8095$	$\alpha=0,7841$
	Diseminación	$\alpha=0,7727$	$\alpha=0,8161$
	Interpretación	$\alpha=0,8218$	$\alpha=0,8971$
	Utilización	$\alpha=0,8274$	$\alpha=0,8624$
<b>RELACIÓN ENTRE COMPONENTES</b>	<p>Comprueba la relación positiva entre los dos componentes de la orientación al mercado: la orientación al cliente y la orientación a la competencia, y entre cada uno de estos componentes y la orientación al mercado global</p>		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p>Medidas <b>subjetivas</b>, en relación con los objetivos de resultados de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados financieros: ventas totales; crecimiento de las ventas; rentabilidad global; rentabilidad de la inversión (ROI); y cuota de mercado</li> <li>▪ Respuesta de los clientes: propensión del cliente a alternar entre distintos proveedores de marcas o servicios; disposición del cliente a pagar un precio primado; y percepción del cliente sobre la superioridad del producto</li> <li>▪ Resultado de innovación: éxito de nuevos productos; y tiempo de comercialización de los nuevos productos</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<p>Sólo encuentra una relación positiva entre la orientación al cliente y los resultados empresariales</p> <p>La orientación a la competencia y la orientación al mercado global no tiene un efecto significativo en los resultados empresariales</p>		

<b>AUTOR</b>	CADOGAN <i>et al.</i> (2002b)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala desarrollada en CADOGAN <i>et al.</i> (1999) generada a partir de las escalas MARKOR y MKTOR para la orientación al mercado en la exportación. Se trata de una escala formada por tres dimensiones comportamentales (generación de información sobre la exportación; diseminación; y respuesta) y una dimensión integradora (mecanismo de coordinación, 25 ítems). En este trabajo sólo utilizan las dimensiones comportamentales	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar los antecedentes y las consecuencias de la orientación al mercado en las actividades de exportación	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	206 cuestionarios Directivos generales	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia exportadora</li> <li>▪ Dependencia de la exportación</li> <li>▪ Coordinación de la actividad exportadora</li> </ul>
	Contrastan la influencia positiva de los tres antecedentes propuestos (en menor medida por la experiencia exportadora)	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Variables subjetivas:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de satisfacción con los siguientes objetivos de exportación: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volumen de ventas</li> <li>▪ Beneficios de la exportación</li> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Grado de entrada en el mercado</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de crecimiento de las ventas por exportación</li> <li>▪ Resultados globales de la exportación</li> </ul>
<b>Variables MODERADORAS</b>	Proponen la turbulencia del mercado	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado de la actividad exportadora y los resultados empresariales cualquiera que sean las condiciones en las que opera la empresa	

<b>AUTOR</b>	FARRELL (2002)	
<b>Escala</b>	Construye una nueva escala, formada por 13 ítems procedentes de la escala MKTOR y 20 de la escala MARKOR	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Empresas privadas y públicas	
<b>Objetivo del estudio</b>	Revisión y evaluación de las medida alternativas de la orientación al mercado	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	206 empresas privadas y 237 públicas Directores generales	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> y referido al principal competidor en el año pasado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retención de clientes</li> <li>▪ Éxito de los nuevos productos</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Resultados globales</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	La nueva escala propuesta para medir la orientación al mercado es mejor que las medidas existentes a la hora de explicar las variaciones en los resultados empresariales	

<b>AUTOR</b>	GAINER y PADANYI (2002)	
<b>Escala</b>	Miden las actividades de orientación al mercado adaptando la escala MARKOR, y la cultura de la orientación al mercado adaptando la escala MKTOR	
<b>Ámbito del estudio</b>	Canadá Organizaciones sin ánimo de lucro	
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la aplicación del concepto de marketing a organizaciones sin ánimo de lucro mediante el estudio de la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	138 cuestionarios Directores generales	
<b>Fiabilidad</b>	De la escala MARKOR adaptada: $\alpha=0,86$	De la escala MKTOR adaptada: $\alpha=0,85$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> , en relación con los últimos cinco años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Atracción de recursos</li> <li>▪ Reputación</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Las organizaciones que desarrollan más actividades orientadas al mercado alcanzan un mayor grado de cultura de orientación al mercado  Una cultura de orientación al mercado no sólo provoca un incremento de los recursos y del nivel de satisfacción del cliente, sino también una mayor reputación	

<b>AUTOR</b>	MATEAR <i>et al.</i> (2002)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala integradora propuesta en GRAY <i>et al.</i> (1998). La escala que proponen, tras el proceso de validación, no incluye la dimensión respuesta, por lo que utilizan cuatro de las cinco dimensiones de la escala original	
<b>Ámbito del estudio</b>	Nueva Zelanda Sector servicios	
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudio de distintos mecanismos por los que la orientación al mercado afecta a los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	231 empresas Directivos generales y directivos de marketing y de ventas	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,6840</math></li> <li>▪ Orientación a la competencia: <math>\alpha=0,7933</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,7298</math></li> <li>▪ Énfasis en los beneficios: <math>\alpha=0,7859</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivas</b> y respecto a su principal competidor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados financieros medidos con dos ítems: rentabilidad; y cambio en la rentabilidad</li> <li>▪ Resultados de marketing medidos con cuatro ítems: satisfacción del cliente; imagen de marca; imagen/reputación de la empresa; y éxito en el desarrollo y uso de nuevos servicios</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Efecto positivo de la orientación al mercado en los resultados financieros y en los resultados de marketing	
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<b>RELACIONES PROPUESTAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La innovación como variable intermedia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados</li> <li>▪ La orientación al mercado como variable intermedia en la relación entre la innovación y los resultados</li> </ul>	Sólo confirman el efecto mediador de la innovación en la relación entre la orientación al mercado y los resultados

<b>AUTOR</b>	MATSUNO <i>et al.</i> (2002)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala de la orientación al mercado extendida (EMO) desarrollada en MATSUNO <i>et al.</i> (2000) y MATSUNO y MENTZER (2000). Escala compuesta por 22 ítems (8 corresponden a la generación de información, 6 referidos a la diseminación de la información, y 8 sobre la capacidad de respuesta)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de las influencias estructurales (directas e indirectas) de la propensión a innovar y la orientación al mercado en los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	364 Ejecutivos de marketing	
<b>Fiabilidad</b>	De la escala EMO: $\alpha=0,84$ De las dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información: <math>\alpha=0,66</math></li> <li>▪ Diseminación de información: <math>\alpha=0,78</math></li> <li>▪ Respuesta: <math>\alpha=0,74</math></li> </ul>	
<b>ANTECEDENTES</b>	<p><b>Propensión a la innovación:</b> comprueban el efecto negativo en la estructura organizacional (formalización, centralización y departamentalización)</p> <p><b>Estructura organizacional</b> (formalización, centralización y departamentalización): comprueban el efecto negativo en la orientación al mercado de la departamentalización</p>	Empresas con alta propensión a innovar reducen la formalización, centralización y departamentalización, y logran un mayor grado de orientación al mercado mediante una menor departamentalización
	Comprueban el efecto positivo de la <b>propensión a la innovación</b> en la orientación al mercado	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , en comparación con los competidores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Porcentaje de venta de nuevos productos respecto a las ventas totales</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y todas las medidas de los resultados	
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	La influencia de la propensión a la innovación en los resultados empresariales es positiva cuando está moderada por la estructura organizacional y la orientación al mercado La relación directa entre la propensión a la innovación y los resultados no es significativa (excepto para la ROI que es negativa)	

<b>AUTOR</b>	PIERCY <i>et al.</i> (2002)
<b>Escala</b>	Adoptan las escalas MKTOR y MARKOR con las que obtienen dos indicadores de la orientación al mercado. Además utilizan un tercer índice de orientación al mercado que obtienen como media de los dos anteriores y en el que unen la perspectiva cultural y comportamental
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Comercio al por menor
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar las consecuencias de la orientación al mercado en los empleados
<b>Características de la muestra e informantes</b>	107 cuestionarios Directivos de tienda y operarios de planta
<b>Fiabilidad</b>	De la escala MARKOR: $\alpha=0,94$ De la escala MKTOR: $\alpha=0,94$ De la escala combinada: $\alpha=0,96$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Creencia sobre el marketing, la planificación y el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creencia sobre la calidad del servicio</li> <li>▪ Creencia sobre la planificación estratégica</li> <li>▪ Creencia sobre la orientación al cliente</li> <li>▪ Creencia sobre la orientación al largo plazo</li> </ul> Actitudes laborales: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Espíritu de equipo</li> <li>▪ Autonomía</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado (en todas las escalas) y todas las variables incluidas en la dimensión creencias sobre el marketing, la planificación y el servicio  Sólo se da una relación positiva entre la orientación al mercado (en todas las escalas) y la motivación, y entre la orientación al mercado medida con la escala MARKOR y el compromiso. Esta relación es mayor de lo que se esperaba, ya que proponían la ausencia de relación entre la orientación al mercado y las actitudes laborales

<b>AUTOR</b>	CADOGAN <i>et al.</i> (2003)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala desarrollada en CADOGAN <i>et al.</i> (1999) generada a partir de las escalas MARKOR y MKTOR para la orientación al mercado en la exportación. Se trata de una escala formada por tres dimensiones comportamentales (generación de información sobre la exportación; diseminación; y respuesta) y una dimensión integradora (mecanismo de coordinación, 25 ítems). En este trabajo sólo utilizan las dimensiones comportamentales	
<b>Ámbito del estudio</b>	Hong Kong Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar el efecto de la intensidad competitiva y la turbulencia tecnológica como moderadores de la relación entre la orientación al mercado en las actividades de exportación y los resultados de la exportación	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	137 cuestionarios Directivos generales responsables de la actividad exportadora	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>objetivas</b> y <b>subjetivas</b> sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La eficiencia en las ventas procedentes de la exportación</li> <li>▪ El crecimiento de la exportación</li> <li>▪ Beneficios del la exportación</li> </ul>	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia tecnológica</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado de la actividad exportadora y los resultados empresariales cualquiera que sean las condiciones en las que opera la empresa	

<b>AUTOR</b>	HERNÁNDEZ <i>et al.</i> (2003)			
<b>Escala</b>	Utilizan la escala de la orientación al mercado extendida (EMO) desarrollada en MATSUNO <i>et al.</i> (2000) y MATSUNO y MENTZER (2000). Escala compuesta por 22 ítems (8 corresponden a la generación de información, 6 referidos a la diseminación de la información, y 8 sobre la capacidad de respuesta)			
<b>Ámbito del estudio</b>	España Multisectorial			
<b>Objetivo del estudio</b>	Formular y contrastar un modelo que relacione la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje y su efecto conjunto en los resultados empresariales			
<b>Características de la muestra e informantes</b>	301 Ejecutivos de PYMES			
<b>Fiabilidad</b>	De las <b>dimensiones</b> :	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Análisis de la varianza extraída</b>
	▪ Generación de información:	$\alpha=0,6913$	FCC=0,7732	AVE=0,4615
	▪ Diseminación de información:	$\alpha=0,8672$	FCC=0,9091	AVE=0,6673
	▪ Respuesta:	$\alpha=0,5231$	FCC=0,5610	AVE=0,3173
	De la escala EMO:	$\alpha=0,8476$	FCC=0,9237	AVE=0,5512
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , cambio en estas medidas en relación con el principal competidor, en el último año: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Éxito de nuevos productos</li> <li>▪ Resultado general</li> </ul>			
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación <b>positiva</b> entre la orientación al mercado y dos de los indicadores de resultados (éxito de nuevos productos y cuota de mercado)			
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	Comprueban: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La existencia de una relación <b>positiva</b> entre la orientación al aprendizaje y dos de los indicadores de resultados (éxito de nuevos productos y resultado general)</li> <li>▪ Los efectos conjuntos de las variables estudiadas: un alto grado de orientación al aprendizaje potencia los efectos de un alto grado de orientación al mercado sobre los resultados</li> </ul>			

<b>AUTOR</b>	VALERO <i>et al.</i> (2003)			
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala integradora a partir de las escalas MARKOR y MKTOR. Escala compuesta por 12 ítems y tres dimensiones (preocupación y respuesta ante el entorno; preocupación y respuesta ante el donante; y intercambio fluido de información generada)			
<b>Ámbito del estudio</b>	España Organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)			
<b>Objetivo del estudio</b>	Validar una escala de orientación al mercado que incluya aspectos culturales y comportamentales y que sea de aplicación en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) españolas			
<b>Características de la muestra e informantes</b>	32 cuestionarios Encuesta por correo tradicional y electrónico			
<b>CONCLUSIONES</b>	No se da la doble perspectiva ya que la escala validada sólo contiene ítems comportamentales en su estructura final			



<b>AUTOR</b>	GONZÁLEZ y GONZÁLEZ (2004)	
<b>Escala</b>	Para medir la orientación al mercado cultural adaptan la escala MKTOR (formada por 8 ítems), y para medir la orientación al mercado operativa adaptan la escala MARKOR (formada por 9 ítems)	
<b>Ámbito del estudio</b>	España Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre orientación al mercado y desempeño organizativo teniendo en cuenta tres aspectos: las perspectivas cultural y operativa de la orientación al mercado; las medidas objetivas y subjetivas del desempeño empresarial; y la fuente de información dentro de la organización	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	174 cuestionarios Encuesta postal dirigida al responsable de actividades de producción	
<b>Fiabilidad</b>	De la escala MARKOR adaptada: $\alpha=0,8709$	De la escala MKTOR adaptada: $\alpha=0,7239$
<b>ANTECEDENTES</b>	Encuentran que existe relación entre la orientación al mercado cultural y la operativa, pero concluyen que <b>la orientación al mercado cultural no es necesariamente un antecedente de la orientación al mercado operativa</b>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad</li> <li>▪ Desempeño comercial</li> <li>▪ Desempeño operativo</li> </ul>	<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Beneficios</li> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<p>El efecto de la orientación al mercado operativa es superior al de la orientación al mercado cultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La orientación al mercado operativa está relacionada con todos los instrumentos de medida de los resultados</li> <li>▪ La orientación al mercado cultural sólo está relacionada con las medidas subjetivas relacionadas con el desempeño comercial y operativo</li> </ul> <p>Hay una mayor relación entre la orientación al mercado y las medidas subjetivas que entre las medidas objetivas</p>	
<b>AUTOR</b>	BENNETT (2005)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala desarrollada por DESHPANDÉ y FARLEY (1996; 1998a) (MORTN) en la que se integran las escalas MKTOR, MARKOR y DFW'93	
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Organizaciones sin ánimo de lucro	
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudio del marketing en organizaciones sin ánimo de lucro, y los posibles antecedentes y consecuencias de este tipo particular de marketing	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	172 cuestionarios Directivos de organizaciones sin ánimo de lucro	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Predisposición de los directivos</li> <li>▪ Situación del mercado</li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del cliente (en relación con los últimos cinco años) respecto al tipo de servicio, a su calidad, y a su adecuación para satisfacer las necesidades</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Confirman la relación positiva entre la orientación al mercado y las medidas de resultados propuestas	

<b>AUTOR</b>	FLAVIÁN y LOZANO (2005)			
<b>Escala</b>	Utilizan las escalas MARKOR y MKTOR			
<b>Ámbito del estudio</b>	España Educación			
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis conjunto de los dos enfoques de la orientación al mercado: el enfoque operativo y el enfoque cultural			
<b>Características de la muestra e informantes</b>	160 profesores Profesores de Comercialización e Investigación de Mercados			
<b>Fiabilidad</b>	<b>Dimensiones</b> de la escala <u>actitudinal</u> :	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Análisis de la varianza extraída</b>
	▪ Orientación al cliente	$\alpha=0,80$	FCC=0,75	AVE=0,39
	▪ Orientación a la competencia	$\alpha=0,67$	FCC=0,61	AVE=0,35
	▪ Coordinación interfuncional	$\alpha=0,74$	FCC=0,69	AVE=0,37
	<b>Dimensiones</b> de la escala <u>comportamental</u> :			
	▪ Generación de información	$\alpha=0,81$	FCC=0,77	AVE=0,41
▪ Diseminación de información	$\alpha=0,86$	FCC=0,81	AVE=0,46	
▪ Capacidad de respuesta	$\alpha=0,85$	FCC=0,81	AVE=0,42	
<b>CONCLUSIONES</b>	La orientación al mercado actitudinal se encuentra relacionada con la orientación al mercado comportamental, de forma que la orientación al mercado actitudinal influye de forma positiva y significativa sobre la orientación al mercado comportamental			

<b>AUTOR</b>	GAINER y PADANYI (2005)		
<b>Escala</b>	Miden las actividades de orientación al mercado adaptando la escala MARKOR (resulta una escala formada por 7 ítems), y la cultura de la orientación al mercado adaptando la escala MKTOR (resulta una escala formada por 12 ítems)		
<b>Ámbito del estudio</b>	Canadá Organizaciones sin ánimo de lucro		
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollan dos modelos en los que relacionan los valores organizacionales y los comportamientos, y la influencia de la orientación al mercado en los resultados		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	453 cuestionarios Directores generales		
<b>Fiabilidad</b>	De la escala MARKOR adaptada: $\alpha=0,8619$	De la escala MKTOR adaptada: $\alpha=0,8591$	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción del cliente (en relación con los últimos cinco años)</li> <li>▪ Satisfacción comparativa del cliente (en relación con otras organizaciones similares y en el último año)</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Confirman que tanto la orientación al mercado comportamental como la orientación al mercado cultural tienen un efecto positivo en los resultados  La relación positiva entre la orientado al mercado comportamental y los resultados es moderada por la orientación al mercado cultural		

<b>AUTOR</b>	MATSUNO <i>et al.</i> (2005)				
<b>Escala</b>	Comparan tres escalas de medida de la orientación al mercado: MARKOR, MKTOR y EMO (escala de la orientación al mercado extendida desarrollada en MATSUNO <i>et al.</i> , 2000 y MATSUNO y MENTZER, 2000)				
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial				
<b>Objetivo del estudio</b>	Comparar tres escalas de medida de la orientación al mercado: MARKOR, MKTOR y EMO				
<b>Características de la muestra e informantes</b>	271 cuestionarios con la versión EMO, 281 con MKTOR y 322 con MARKOR Ejecutivos de marketing				
<b>Fiabilidad</b>		<b>EMO</b>	<b>MARKOR</b>		<b>MKTOR</b>
	De la escala de <u>orientación al mercado global</u> :	$\alpha=0,85$	$\alpha=0,86$		$\alpha=0,67$
	Generación de información:	$\alpha=0,65$	$\alpha=0,61$	Orientación al cliente:	$\alpha=0,38$
	Diseminación de información:	$\alpha=0,75$	$\alpha=0,69$	Orientación a la competencia:	$\alpha=0,45$
	Respuesta a la información:	$\alpha=0,81$	$\alpha=0,81$	Coordinación interfuncional:	$\alpha=0,78$
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , en comparación con los competidores:				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado general</li> <li>▪ Crecimiento de la cuota de mercado</li> <li>▪ Crecimiento de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de venta de nuevos productos</li> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Rentabilidad de las ventas (ROS)</li> </ul>			
<b>CONCLUSIONES</b>	<p>La escala MARKOR es superior a la MKTOR respecto a su consistencia con la teoría y con la puesta en práctica .La escala EMO es una mejora de la escala MARKOR</p> <p>La fiabilidad no es alta en ninguna de las escalas</p> <p>Respecto a la unidimensionalidad y la validez de criterio (predictiva), la escala MKTOR es superior y más eficiente que la EMO y la MARKOR</p>				

<b>AUTOR</b>	WANG y WEI (2005)	
<b>Escala</b>	Utilizan la misma escala que APPIAH-ADU (1997): la escala de PELHAM y WILSON (1996), formada por 9 ítems	
<b>Ámbito del estudio</b>	China Empresas de alta tecnología	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la asociación entre la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje y la orientación a la calidad, y sus efectos en los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	101 empresas Directivos de pequeñas empresas	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,831$	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Subjetivos</b> y referidos a los resultados de los competidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectividad empresarial</li> <li>▪ Crecimiento / cuota de mercado</li> </ul> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva directa entre la orientación al mercado y los dos indicadores subjetivos de los resultados: la efectividad empresarial y el crecimiento / cuota de mercado	
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<p><b>Variables propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al aprendizaje</li> <li>▪ Orientación a la calidad</li> </ul>	<p>Confirman la <b>influencia indirecta</b> de la orientación al mercado <b>en la efectividad empresarial</b>, a través de su influencia en estas dos variables intermedias</p> <p>La efectividad empresarial influye positivamente en la <b>rentabilidad</b></p>

## Anexo IV: Estudios que utilizan perspectivas y medidas de la orientación al mercado alternativas

<b>AUTOR</b>	HOOLEY <i>et al.</i> (1990)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala para la valoración del papel del marketing en la empresa con la que se distinguen cuatro perspectivas de marketing: incierta; apoyo a las ventas; marketing departamental; y filosofía de marketing
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Grado de implantación del marketing Efectos de la implantación de una filosofía de marketing en los resultados
<b>Características de la muestra e informantes</b>	1010 ejecutivos de marketing de distintos sectores empresariales
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Objetivos</b> (datos publicados, y no las opiniones de los encuestados):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> </ul> <p><b>Subjetivos</b>, en relación a los principales competidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores financieros (beneficios y rentabilidad)</li> <li>▪ Basados en el mercado (ventas y cuota de mercado)</li> </ul>
<b>Relación entre la perspectiva de marketing y los RESULTADOS</b>	<p>El grupo que desarrolla la perspectiva Filosofía de Marketing es la que mejor ROI obtiene</p> <p>Entre las medidas subjetivas también los Filósofos de Marketing obtienen los mejores resultados, seguidos por la perspectiva de Marketing Departamental, y los peores resultados se encuentran en la perspectiva de Apoyo a las Ventas</p>

<b>AUTOR</b>	RUEKERT (1992)
<b>Escala</b>	Desarrolla una escala propia formada por tres dimensiones: obtención y uso de información de mercado; desarrollo de un plan centrado en el cliente; e implementación de la estrategia de orientación al cliente
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos 5 unidades estratégicas de negocio de empresas industriales de alta tecnología
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollo de una escala de orientación al mercado Determinación del grado de orientación al mercado en las UEN Estudio de antecedentes y consecuencia de la orientación al mercado
<b>Características de la muestra e informantes</b>	Dos muestras aleatorias de 400 individuos cada una Directivos y representantes de ventas
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,89$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtención y uso de información de mercado; <math>\alpha=0,81</math></li> <li>▪ Desarrollo de un plan centrado en el cliente; <math>\alpha=0,72</math></li> <li>▪ Implementación de la estrategia de orientación al cliente; <math>\alpha=0,81</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	De concepto (discriminante)
<b>ANTECEDENTES</b>	Establece un efecto positiva de las prácticas de selección, formación y remuneración e incentivos de los recursos humanos en la orientación al mercado global y en sus tres dimensiones
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Objetivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento ventas / rentabilidad</li> </ul> <b>Subjetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción laboral</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Confianza en la empresa</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Establece una relación positiva con los cuatro indicadores, tanto de la medida global de la orientación al mercado, como de sus tres dimensiones Respecto a las consecuencias de la orientación al mercado <b>en los empleados</b> concluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación positiva con la confianza en la dirección</li> <li>▪ Relación positiva con el compromiso con la dirección</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	DESHPANDÉ <i>et al.</i> (1993)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala propia: DFW'93
<b>Ámbito del estudio</b>	Japón Grandes empresas
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollo de una escala de orientación al mercado Examen del impacto de la cultura organizacional, la orientación al cliente y la innovación en los resultados empresariales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	50 parejas formadas por dos ejecutivos de marketing de las empresas proveedoras y dos ejecutivos de compras de las empresas clientes
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,71$ Fiabilidad global evaluación proveedores: $\alpha=0,69$ Fiabilidad global evaluación clientes: $\alpha=0,83$
<b>Validez</b>	De criterio (predictiva) y de concepto (discriminante)
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> , relativo a su mayor competidor: rentabilidad; tamaño; cuota de mercado; y ritmo de crecimiento
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva si se analiza desde la perspectiva del cliente Relación no significativa si se analiza la autoevaluación de los proveedores
<b>Efecto de otras variables en los RESULTADOS</b>	Efecto positivo de la cultura tipo mercado y de la innovación Efecto negativo de la cultura tipo burocrático No hay efecto significativo de la cultura tipo adhocracia y tipo clan
<b>AUTOR</b>	MARIVOV <i>et al.</i> (1993)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala propia basada en la idea de HOOLEY <i>et al.</i> (1990) sobre las perspectivas de marketing. Obtienen una escala sobre las actitudes hacia el marketing formada por 15 ítems
<b>Ámbito del estudio</b>	Bulgaria Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollar una tipología de perspectivas hacia el marketing en Bulgaria, y compararla con la encontrada en el Reino Unido Identificar las barreras para el desarrollo de la perspectiva de marketing
<b>Características de la muestra e informantes</b>	523 cuestionarios Cuestionarios autoadministrados y entrevistas personales
<b>CONCLUSIONES</b>	Identifican cuatro perspectivas sobre el marketing: agnósticos, orientados a la producción, orientados a las ventas, y orientados al marketing Al compararlas con las encontradas con el Reino Unido concluyen que las empresas búlgaras están en las primeras etapas de orientación a la producción y que se están moviendo hacia la orientación a las ventas Destacan como barreras para la adopción de una filosofía de marketing la falta de entendimiento sobre lo que conlleva el marketing y la falta de recursos para su implementación

<b>AUTOR</b>	ATUAHENE-GIMA (1995)	
<b>Escala</b>	Utiliza la escala desarrollada por RUEKERT (1992)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la relación entre la orientación al mercado y las actividades y resultados del desarrollo de nuevos productos Determinar los factores moderadores que afecta a esta relación	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	158 empresas de producción y 117 de servicios	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,92$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtención y uso de información de mercado; <math>\alpha=0,88</math></li> <li>▪ Desarrollo de un plan centrado en el cliente; <math>\alpha=0,76</math></li> <li>▪ Implementación de la estrategia orientación al cliente; <math>\alpha=0,80</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado de mercado de los nuevos productos</li> <li>▪ Resultado del proyecto de los nuevos productos</li> <li>▪ Actividades de desarrollo de los nuevos productos</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva con los resultados de mercado y del proyecto de nuevos productos	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hostilidad del entorno: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intensidad competitiva</li> <li>○ Hostilidad del entorno industrial</li> </ul> </li> <li>▪ Grado de novedad del producto: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Para el cliente</li> <li>○ Para la empresa</li> </ul> </li> <li>▪ Ciclo de vida del producto: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Etapas iniciales</li> <li>○ Últimas etapas</li> </ul> </li> </ul>
	Efecto positivo de la intensidad competitiva, de la hostilidad del entorno y de la fase inicial del ciclo de vida La novedad del producto para el cliente y para la empresa sólo tiene un efecto positivo en cambios incrementales	



<b>AUTOR</b>	Liu (1995)
<b>Escala</b>	Desarrolla una escala compuesta por seis actividades de marketing: ratio de nuevos productos; investigación de mercados; coordinación de marketing; planificación corporativa; planificación de marketing; y segmentación del mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Empresas de fabricación
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la orientación al mercado en empresas con diferentes tamaños Estudio del efecto del mercado y del control ejercido sobre las empresas subsidiarias según el tamaño de la empresa
<b>Características de la muestra e informantes</b>	253 empresas subsidiarias Directores generales o de marketing
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de los beneficios</li> <li>▪ Rentabilidad sobre activos (ROA)</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>Existen diferencias según el tamaño de la empresa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las grandes empresas tienen un mayor grado de orientación al mercado que las medianas, y hay una escasa diferencia entre las grandes y muy grandes</li> <li>▪ Las grandes empresas obtienen un mejor resultado que las de tamaño mediano (el resultado está sujeto a la influencia del tamaño y de otros factores)</li> <li>▪ Las empresas de mayor tamaño están más controladas por los centros corporativos, pero el grado de control no afecta a su orientación al mercado</li> </ul> <b>No existen diferencias según el tamaño de la empresa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El mercado tiene el mismo impacto cualquiera que sea el tamaño de la empresa</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	ATUAHENE-GIMA (1996)	
<b>Escala</b>	Utiliza la escala desarrollada por RUEKERT (1992)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Australia Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la relación entre la orientación al mercado y actividades de innovación; así como con el éxito de la innovación en el mercado y en los resultados de la empresa  Determinar si esta relación entre la orientación al mercado y los resultados varía entre la innovación de productos y de servicios	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	158 empresas de producción y 117 de servicios	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de novedad del producto para clientes</li> <li>▪ Grado de novedad del producto para la empresa</li> <li>▪ Ajuste entre innovación y marketing</li> <li>▪ Ajuste entre innovación y tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superioridad del producto</li> <li>▪ Interfuncionalidad de los equipos de trabajo</li> <li>▪ Éxito de mercado</li> <li>▪ Impacto del proyecto en los resultados</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<p>Relación significativa con el ajuste entre innovación y marketing, superioridad del producto, e interfuncionalidad de los equipos de trabajo, pero no con la novedad del producto para la empresa ni con el ajuste entre innovación y tecnología</p> <p>La orientación al mercado contribuye de forma significativa en el impacto del proyecto de innovación en los resultados (medido a través de los beneficios para la empresa); sin embargo, su influencia en el éxito en el mercado es menor (medido por las ventas y los beneficios)</p> <p>No confirma que la orientación al mercado tenga mayor impacto en los resultados de la innovación en los servicios que en los productos</p>	

<b>AUTOR</b>	BALAKRISHNAN (1996)
<b>Escala</b>	Desarrolla una escala para medir la orientación al cliente y la orientación a la competencia en la que encuentran cuatro dimensiones: orientación al mercado básica; referencia a la competencia; personalización; y orientación internacional
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Empresas del sector de fabricación de maquinaria
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudio del efecto de la orientación al cliente y de la orientación a competencia en los resultados en un sector industrial
<b>Características de la muestra e informantes</b>	139 empresas Directivos generales
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al mercado básico; <math>\alpha=0,59</math></li> <li>▪ Referencia a la competencia; <math>\alpha=0,59</math></li> <li>▪ Personalización; <math>\alpha=0,66</math></li> <li>▪ Orientación internacional; <math>\alpha=0,81</math></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y relativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beneficios relativos</li> <li>▪ Satisfacción con los beneficios</li> <li>▪ Retención de clientes</li> <li>▪ Repetición de ventas</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre la orientación al mercado básica y los cuatro indicadores de los resultados</li> <li>▪ Entre la orientación internacional y los beneficios relativos y la satisfacción con los beneficios</li> <li>▪ Entre la referencia a la competencia y los beneficios relativos</li> </ul> <p>Relación no significativa entre la personalización y los indicadores de los resultados</p>

<b>AUTOR</b>	Fritz (1996)
<b>Escala</b>	Desarrolla una escala para medir las diferentes orientaciones incluidas en la gestión empresarial. Obtiene cinco dimensiones: orientación al mercado; orientación a la producción y a los costes; orientación a la tecnología y la innovación; orientación a los empleados; y orientación medioambiental y social. En concreto, la escala de orientación al mercado está compuesta por tres ítems
<b>Ámbito del estudio</b>	Alemania Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Análisis de la importancia de la orientación al mercado como elemento integrante de la gestión empresarial Estudio de la influencia de la orientación al mercado en el éxito empresarial Aspectos necesarios para la implantación y desarrollo de la orientación al mercado
<b>Características de la muestra e informantes</b>	144 empresas industriales Directivos generales
<b>Fiabilidad</b>	Fiabilidad compuesta de la <u>escala de orientación al mercado global</u> : FCC=0,662
<b>Validez</b>	De concepto (convergente y discriminante) (análisis factorial confirmatorio)
<b>CONCLUSIONES sobre la OM en la gestión empresarial</b>	La orientación al mercado puede considerarse como el centro de la gestión empresarial junto a la orientación a la producción y los costes y la orientación al empleado
<b>ANTECEDENTES</b>	La mayor posición jerárquica del ejecutivo de marketing, la mayor influencia institucional del marketing y el mayor grado de cooperación entre las áreas de marketing, producción e I+D son aspectos que tienen una incidencia positiva en el grado de orientación al mercado (lo que a la vez influye en el éxito empresarial)  Pero hay dos de estos factores (la mayor posición jerárquica del ejecutivo de marketing y la mayor influencia institucional del marketing) tienen una influencia negativa tanto en el éxito empresarial como en la orientación a la producción y a los costes
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competitividad</li> <li>▪ Satisfacción del cliente</li> <li>▪ Seguridad en la continuidad de la empresa</li> <li>▪ Rentabilidad a largo plazo</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre todas las dimensiones de la gestión empresarial (entre ellas la orientación al mercado) y todos los indicadores de éxito empresarial

<b>AUTOR</b>	LADO (1996)
<b>Escala</b>	<p>Escala basada en la desarrollada por LAMBIN (1996) en la que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado (clientes final, distribuidores, competencia, y entorno) y la coordinación interfuncional</p> <p>Propone una escala compuesta por 36 ítems (agrupados en 9 dimensiones) con una valoración de 0 a 10</p>
<b>Ámbito del estudio</b>	<p>España</p> <p>Sector asegurador</p>
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudiar la relación entre el tipo de estrategia, la orientación al mercado, y los resultados empresariales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	<p>51 cuestionarios válidos, pertenecientes a 32 empresas</p> <p>Directivo de marketing y de otras áreas funcionales</p>
<b>Fiabilidad y validez</b>	Se desarrollaron los <i>test</i> pertinentes que superando los niveles básicos
<b>ANTECEDENTES</b>	<p>Relación entre los tipos de estrategia y la orientación al mercado (el grado de orientación al mercado de cada tipo de estrategia):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El grupo 1 (prospectiva) y el 2 (defensiva+analizadora) tienen un grado superior de orientación al mercado que el grupo 3 (reactiva),</li> <li>▪ No existen diferencias en el grado de orientación al mercado de los grupos 1 (prospectivas) y 2 (defensivas+analizadoras)</li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Indicadores <b>objetivos</b> : rentabilidad de la inversión (ROI); rentabilidad de los capitales propios (ROE); beneficio neto; y total de primas adquiridas
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva
<b>Variables MODERADORAS</b>	<p>Relación entre la orientación al mercado y los resultados para cada tipo de estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación positiva para los tres tipos de estrategias identificadas y para todas las medidas de los resultados (excepto para ROI en el grupo de los reactivos) (existe efecto moderador)</li> <li>▪ Para la prospectiva la orientación al mercado es más importante para su objetivo de innovación (relación entre orientación al mercado y resultados reforzada: efecto moderador importante)</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	LADO <i>et al.</i> (1996)
<b>Escala</b>	<p>Escala basada en la desarrollada por LAMBIN (1996) en la que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado (clientes final, distribuidores, competencia, y entorno) y la coordinación interfuncional</p> <p>Proponen una escala compuesta por 36 ítems (agrupados en 9 dimensiones) con una valoración de 0 a 10</p>
<b>Ámbito del estudio</b>	<p>España y Bélgica</p> <p>Sector asegurador</p>
<b>Objetivo del estudio</b>	Medir el grado de orientación al mercado de las empresas aseguradoras españolas y compararlo con el nivel alcanzado por las entidades en Bélgica.
<b>Características de la muestra e informantes</b>	<p>51 cuestionarios válidos pertenecientes a 32 empresas</p> <p>Directivo de marketing y de otras áreas funcionales</p>
<b>Fiabilidad</b>	<p>De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis del cliente: <math>\alpha=0,86</math></li> <li>▪ Análisis del distribuidor: <math>\alpha=0,82</math></li> <li>▪ Análisis de la competencia: <math>\alpha=0,83</math></li> <li>▪ Análisis del entorno: <math>\alpha=n.d.</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,87</math></li> <li>▪ Acciones hacia el cliente: <math>\alpha=0,73</math></li> <li>▪ Acciones hacia el distribuidor: <math>\alpha=0,81</math></li> <li>▪ Acciones hacia la competencia: <math>\alpha=0,80</math></li> <li>▪ Acciones hacia el entorno: <math>\alpha=0,90</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	<p>De concepto (convergente) (análisis factorial confirmatorio)</p> <p>Dos factores ortogonales; el primer factor representa las 9 dimensiones de la orientación al mercado</p>
<b>CONCLUSIONES</b>	Homogeneidad en las puntuaciones medias de la orientación al mercado obtenidas por las empresas españolas y belgas

<b>AUTOR</b>	APPIAH-ADU y SINGH (1998)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala desarrollada por DESHPANDÉ <i>et al.</i> (1993): DFW'93. Escala formada por 9 ítems	
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido Pequeñas y medianas empresas de fabricación y servicios	
<b>Objetivo del estudio</b>	Efectos de la orientación al cliente (sinónimo de la orientación al mercado) en los resultados Factores antecedentes de la orientación al mercado (orientación a la innovación, dinamismo del mercado, intensidad competitiva)	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	101 empresas Directivos de marketing o responsables del área de marketing	
<b>Fiabilidad</b>	De la escala de orientación al mercado global: $\alpha=0,78$	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación a la innovación</li> <li>▪ Dinamismo del mercado</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> </ul>	Sólo encuentran el efecto positivo de la orientación a la innovación en el grado de orientación al mercado
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y relativos a los competidores en los últimos cinco años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de las ventas</li> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Éxito en nuevos productos</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y todos los indicadores de los resultados	

<b>AUTOR</b>	HURLEY y HULT (1998)	
<b>Escala</b>	Proponen una medida de la cultura compuesta por cinco dimensiones: innovación; toma de decisiones participativa; poder compartido; apoyo y colaboración; y aprendizaje y desarrollo	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Organizaciones sin ánimo de lucro	
<b>Objetivo del estudio</b>	Integrar los conceptos relacionados con la cultura organizacional y la innovación en la investigación sobre la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	9.648 empleados pertenecientes a 56 organizaciones de una agencia estatal estadounidense	
<b>CONCLUSIONES</b>	<p>La dimensión cultural denominada innovación tiene un efecto positivo en la capacidad de innovación</p> <p>Las dimensiones más importantes para explicar la dimensión innovación son la toma de decisiones participativa y el aprendizaje y desarrollo</p> <p>La orientación al mercado y la orientación al aprendizaje son antecedentes de la dimensión innovación</p>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Objetivo absolutos: capacidad de innovación (número de ideas nuevas adoptadas y reconocidas formalmente)	

<b>AUTOR</b>	LADO <i>et al.</i> (1998a)
<b>Escala</b>	<p>Escala basada en la desarrollada por LAMBIN (1996) en la que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado (clientes final, distribuidores, competencia, y entorno) y la coordinación interfuncional</p> <p>Proponen una escala compuesta por 36 ítems (agrupados en 9 dimensiones) con una valoración de 0 a 10</p>
<b>Ámbito del estudio</b>	<p>España y Bélgica</p> <p>Sector asegurador</p>
<b>Objetivo del estudio</b>	<p>Definición de orientación al mercado</p> <p>Desarrollo de una medida de la orientación al mercado ajustada a la definición propuesta</p> <p>Análisis de la validez y fiabilidad de esta medida de la orientación al mercado en dos poblaciones de empresas de seguros: de España y Bélgica</p>
<b>Características de la muestra e informantes</b>	<p>32 empresas españolas y 34 empresas belgas</p> <p>Directivos de marketing y de otras áreas funcionales</p>
<b>Fiabilidad y validez</b>	Alto grado de fiabilidad y validez en estas poblaciones

<b>AUTOR</b>	LADO <i>et al.</i> (1998b)
<b>Escala</b>	<p>Escala basada en la desarrollada por LAMBIN (1996) en la que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado (clientes final, distribuidores, competencia, y entorno) y la coordinación interfuncional</p> <p>Proponen una escala reducida compuesta por 30 ítems (agrupados en 9 dimensiones) con una valoración de 0 a 10</p>
<b>Ámbito del estudio</b>	<p>España y resto de Europa</p> <p>Sector asegurador</p>
<b>Objetivo del estudio</b>	<p>Análisis de la validez y fiabilidad de la intensidad con que las empresas se orientan al mercado.</p> <p>Evaluar el nivel de orientación al mercado de las empresas aseguradoras en España y en el resto de Europa</p> <p>Comparar el nivel de orientación al mercado de las empresas españolas con el nivel medio europeo</p>
<b>Características de la muestra e informantes</b>	<p>112 empresas europeas (32 de ellas españolas)</p> <p>Directores generales</p>
<b>CONCLUSIONES</b>	<p>Unidimensionalidad</p> <p>Las empresas españolas parecen haber alcanzado un nivel de orientación al mercado similar al que presentan las empresas del resto de Europa</p>



<b>AUTOR</b>	LI y CALANTONE (1998)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala referida al proceso de conocimiento del mercado compuesta por tres dimensiones: proceso de conocimiento del cliente; proceso de conocimiento de los competidores; y conexión entre el marketing y la investigación y desarrollo
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Industria de <i>software</i>
<b>Objetivo del estudio</b>	Definir y hacer operativo el concepto proceso de conocimiento del mercado Determinar el efecto de este concepto en el desarrollo de nuevos productos; y la influencia de estos nuevos productos en los resultados empresariales Analizar la influencia de factores internos y externos en este proceso de conocimiento del mercado
<b>Características de la muestra e informantes</b>	236 empresas de <i>software</i> Directivos generales
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso de conocimiento del cliente: <math>\alpha=0,94</math></li> <li>▪ Proceso de conocimiento de la competencia: <math>\alpha=0,95</math></li> <li>▪ Conexión entre el marketing e I+D: <math>\alpha=0,95</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Dimensionalidad, validez de concepto (convergente y discriminante) (análisis factorial confirmatorio)
<b>ANTECEDENTES</b>	Como <b>antecedentes externos</b> utilizan las exigencias de los clientes, la intensidad competitiva, y el cambio tecnológico. Como <b>antecedentes internos</b> utilizan la importancia percibida sobre el conocimiento del mercado. Concluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El proceso de conocimiento del cliente está influido por las <b>exigencias de los clientes</b> y por la <b>importancia percibida sobre el conocimiento del mercado</b></li> <li>▪ El proceso de conocimiento del competidor está influido por el <b>cambio tecnológico</b> y por la <b>importancia percibida sobre el conocimiento del mercado</b>. Destacan la <b>no influencia de la intensidad competitiva</b></li> <li>▪ La conexión entre marketing e I+D está influida por las <b>exigencias de los clientes</b> y por la <b>importancia percibida sobre el conocimiento del mercado</b></li> <li>▪ La fortaleza de la I+D está influida las <b>exigencias de los clientes</b> y por la <b>importancia percibida sobre el conocimiento del mercado</b></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Indicador de los resultados empresariales compuesto por cuatro ítems relativos a los nuevos productos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Subjetivos:</b> beneficio y rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ <b>Objetivos:</b> cuota de mercado y margen de beneficios</li> </ul>
<b>Efectos en los RESULTADOS</b>	Relación positiva e indirecta (a través del desarrollo de nuevos productos) del proceso de conocimiento del mercado en sus tres dimensiones (proceso de conocimiento de los clientes; de la competencia; y conexión entre marketing e I+D) con los resultados Relación positiva e indirecta (a través del desarrollo de nuevos productos) de la fortaleza de la I+D con los resultados

<b>AUTOR</b>	MAYDEU y LADO (1998); MAYDEU y LADO (2003)	
<b>Escala</b>	Escala basada en la desarrollada por LAMBIN (1996) en la que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado (clientes final, distribuidores, competencia, y entorno) y la coordinación interfuncional  Proponen una escala reducida compuesta por 30 ítems (agrupados en 9 dimensiones) con una valoración de 0 a 10	
<b>Ámbito del estudio</b>	Unión Europea Sector asegurador	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar si el grado de innovación, los resultados de la innovación y la fidelidad de los clientes pueden mediar en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	122 de la Unión Europea Directores generales	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,88$	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Indicador <b>objetivos</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuota de mercado</li> <li>▪ Crecimiento de las primas</li> <li>▪ Rentabilidad</li> </ul>	
<b>Efectos en los RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y los indicadores de resultados	
<b>Variables INTERMEDIAS</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de innovación</li> <li>▪ Resultados de la innovación</li> <li>▪ Fidelidad del cliente</li> </ul>
	<p>El <b>grado de innovación</b> y los <b>resultados de la innovación</b> son variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales</p> <p>El factor <b>fidelidad del cliente</b> tomado solo no media en esta relación, pero cuando se le considera con el grado de innovación y los resultados de la innovación si transmite algún efecto de la orientación al mercado a los resultados empresariales</p>	

<b>AUTOR</b>	RIVERA (1998)
<b>Escala</b>	<p>Escala basada en la desarrollada por LAMBIN (1996) en la que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado (clientes final, distribuidores, competencia, y entorno) y la coordinación interfuncional</p> <p>Añade un nuevo participante: el trabajador o el cliente interno. La escala final está compuesta por 37 ítems (agrupados en 11 dimensiones) con una valoración de 0 a 10</p>
<b>Ámbito del estudio</b>	<p>España</p> <p>Multisectorial</p>
<b>Objetivo del estudio</b>	<p>Comprobar la validez del instrumento en distintos sectores industriales</p> <p>Verificar si la inclusión del cliente final es validada por los directivos entrevistados</p> <p>Comprobar la capacidad discriminante de esta definición</p>
<b>Características de la muestra e informantes</b>	<p>100 empresas (30 industriales, 30 de servicios en general y 30 de seguros)</p> <p>Directivos generales</p>
<b>Fiabilidad</b>	<p>De la escala de orientación al mercado global: <math>\alpha=0,9324</math></p> <p>De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis del cliente final: <math>\alpha=0,7621</math></li> <li>▪ Análisis del distribuidor: <math>\alpha=0,7205</math></li> <li>▪ Análisis del cliente interno: <math>\alpha=0,9170</math></li> <li>▪ Análisis de la competencia: <math>\alpha=0,7174</math></li> <li>▪ Análisis del entorno: <math>\alpha=0,7019</math></li> <li>▪ Coordinación: <math>\alpha=0,8901</math></li> <li>▪ Acciones hacia el cliente: <math>\alpha=0,7075</math></li> <li>▪ Acciones hacia el distribuidor: <math>\alpha=0,8304</math></li> <li>▪ Acciones sobre el cliente interno: <math>\alpha=0,8363</math></li> <li>▪ Acciones hacia la competencia: <math>\alpha=0,7140</math></li> <li>▪ Acciones hacia el entorno: <math>\alpha=0,8200</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Dimensionalidad, validez de contenido y validez de concepto (discriminante)

<b>AUTOR</b>	THIRKELL y DAU (1998)	
<b>Escala</b>	Proponen una escala de orientación al marketing (MOS) con tres componentes: énfasis en el consumidor (4 ítems); integración (4 ítems); y orientación a la rentabilidad (2 ítems)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Nueva Zelanda Multisectorial	
<b>Objetivo del estudio</b>	Comprender los factores que influyen en los resultados de la actividad exportadora (entre ellos la orientación al marketing)	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	323 cuestionarios (263 pertenecen a empresas exportadoras y 60 a empresas que sólo operan en el mercado interno) Empresas de distintos sectores industriales con actividad exportadora	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al marketing</u> : $\alpha=0,69$	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Objetivo</b> , relativo a los últimos cinco años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensidad exportadora</li> <li>▪ Ventas de la exportación</li> </ul>	<b>Subjetivo</b> , valoración del estado de estas medidas en los últimos cinco años: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuota de mercado de la actividad exportadora</li> <li>▪ Rentabilidad de la actividad exportadora</li> <li>▪ Diversificación de la actividad exportadora</li> <li>▪ Satisfacción del consumidor en la actividad exportadora</li> <li>▪ Resultado global de la actividad exportadora</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva	

<b>AUTOR</b>	BAKER <i>et al.</i> (1999)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala desarrollada por DESHPANDÉ <i>et al.</i> (1993): DFW'93. Escala formada por 9 ítems	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector de distribución	
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar los efectos de la percepción que el proveedor tiene sobre la orientación al mercado del distribuidor en las relaciones en el canal de distribución	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	380 cuestionarios Directivos de ventas, directivos de distrito, vicepresidentes, directivos regionales, representantes de ventas, directivos de marketing, o directivos generales	
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,83$	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo</b> , factores relacionados con el canal de distribución: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Normas de cooperación de la relación</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Grado de satisfacción del distribuidor con la relación</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Comprueban la relación positiva entre la percepción del proveedor sobre la orientación al mercado del distribuidor y todas las medidas de los resultados relacionados con el canal de distribución	

<b>AUTOR</b>	BECKER y HOMBRUG (1999)	
<b>Escala</b>	Proponen una escala para medir el grado de orientación al mercado de los sistemas directivos (organizativos, información, planificación, control y dirección de recursos humanos). Escala compuesta por 16 factores agrupados en estas cinco dimensiones (con un total de 60 ítems con 7 puntos de valoración)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Alemania Unidades estratégicas de negocio (UEN) de diversos sectores industriales	
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollar y validar una escala de medición del grado de orientación al mercado del sistema de gestión de una empresa Determinar los efectos de la orientación al mercado del sistema de gestión en los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	234 directivos de UEN de los sectores banca/seguros, químico, eléctrico, alimentación y maquinaria mecánica Directivos generales	
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:	
	<p><b>Sistema organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jerarquía: <math>\alpha=0,66</math></li> <li>▪ Interconexión: <math>\alpha=0,52</math></li> <li>▪ Procesos: <math>\alpha=0,73</math></li> </ul> <p><b>Sistema informativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación: <math>\alpha=0,82</math></li> <li>▪ Diseminación: <math>\alpha=0,81</math></li> <li>▪ Almacenamiento: <math>\alpha=0,78</math></li> </ul> <p><b>Sistema de planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de objetivos: <math>\alpha=0,81</math></li> <li>▪ Seguimiento del entorno: <math>\alpha=0,82</math></li> <li>▪ Elección de alternativas: <math>\alpha=0,57</math></li> </ul>	<p><b>Sistema de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparación: <math>\alpha=0,76</math></li> <li>▪ Análisis de desviaciones: <math>\alpha=0,82</math></li> </ul> <p><b>Sistema de gestión de recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección: <math>\alpha=0,66</math></li> <li>▪ Formación: <math>\alpha=0,85</math></li> <li>▪ Evaluación: <math>\alpha=0,86</math></li> <li>▪ Desarrollo de la carrera: <math>\alpha=0,38</math></li> <li>▪ Incentivos: <math>\alpha=0,61</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Dimensionalidad (análisis factorial confirmatorio), validez de concepto (convergente) y de criterio (predictiva)	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivo:</b> resultado de mercado (medida multi-ítems de la eficacia de las actividades de marketing) <b>Objetivo y subjetivo:</b> resultado financiero	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva e indirecta entre la gestión orientada al mercado y los resultados financieros. Esta relación se produce a través de los resultados de mercado	

<b>AUTOR</b>	LADO (1999)	
<b>Escala</b>	Escala basada en la desarrollada por LAMBIN (1996) en la que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado (clientes final, distribuidores, competencia, y entorno) y la coordinación interfuncional  Propone una escala reducida compuesta por 30 ítems (agrupados en 9 dimensiones) con una valoración de 0 a 10	
<b>Ámbito del estudio</b>	Unión Europea y Estados Unidos  Sector asegurador	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la fiabilidad y extensión de la medida de la OM propuesta en estudios anteriores para el caso del mercado de Estados Unidos  Investigar las diferentes formas o usos de los componentes de la OM en el mercado asegurador de Estados Unidos y compararlas con datos obtenidos para Europa.	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	137 empresas aseguradoras de la Unión Europea y 103 de Estados Unidos  Directores generales o directores de marketing	
<b>Fiabilidad</b>	<u>UNIÓN EUROPEA</u>  De las <b>dimensiones</b> : Análisis del cliente: $\alpha=0,85$ Análisis del distribuidor: $\alpha=0,86$ Análisis de la competencia: $\alpha=0,87$ Análisis del entorno: $\alpha=0,84$ Coordinación interfuncional: $\alpha=0,82$ Acciones hacia el cliente: $\alpha=0,71$ Acciones hacia el distribuidor: $\alpha=0,73$ Acciones hacia la competencia: $\alpha=0,79$ Acciones hacia el entorno: $\alpha=0,77$  De la <b>orientación al mercado</b> : $\alpha=0,88$	<u>ESTADOS UNIDOS</u>  De las <b>dimensiones</b> : Análisis del cliente: $\alpha=0,82$ Análisis del distribuidor: $\alpha=0,86$ Análisis de la competencia: $\alpha=0,78$ Análisis del entorno: $\alpha=0,75$ Coordinación interfuncional: $\alpha=0,87$ Acciones hacia el cliente: $\alpha=0,71$ Acciones hacia el distribuidor: $\alpha=0,62$ Acciones hacia la competencia: $\alpha=0,73$ Acciones hacia el entorno: $\alpha=0,84$  De la <b>orientación al mercado</b> : $\alpha=0,80$
<b>CONCLUSIONES</b>	Los resultados apoyan las conclusiones previas sobre el constructo OM y contribuye a su generalización	

<b>AUTOR</b>	RIVERA (1999)		
<b>Escala</b>	Escala basada en la desarrollada por LAMBIN (1996) en la que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado (clientes final, distribuidores, competencia, y entorno) y la coordinación interfuncional  Propone una escala compuesta por 66 ítems (agrupados en 9 dimensiones) con una valoración de 0 a 10		
<b>Ámbito del estudio</b>	Perú y Bélgica  Sector seguros y entidades financieras		
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar los efectos de la orientación al mercado en los resultados		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	12 empresas de las registradas en la Comisión Peruana de Banca y Seguros y 34 las inscritas en la Oficina de Control del Seguro en Bélgica  Directores de marketing y directores técnicos		
<b>Fiabilidad</b>	PERÚ BANCOS  De la <b>orientación al mercado</b> : $\alpha=0,9293$	PERÚ SEGUROS  De la <b>orientación al mercado</b> : $\alpha=0,9525$	BÉLGICA BANCOS  De la <b>orientación al mercado</b> : $\alpha=0,8795$
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante)		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Subjetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Éxito de los nuevos productos</li> <li>▪ Incremento de las ventas</li> </ul> <p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio de beneficios netos por primas</li> <li>▪ Ingresos por primas en 1993</li> <li>▪ Promedio anual de los ingresos por primas de 1991-1993</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva con criterios objetivos y subjetivos de la rentabilidad.  No encuentra relación con el crecimiento de las ventas en ninguno de los países		
<b>AUTOR</b>	SARGEANT y MOHAMAD (1999)		
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala propia para medir la orientación al mercado usando como escalas de referencia la de DENG y DART (1994) y la de PARASURAMAN <i>et al.</i> (1983). Obtienen una escala formada por 32 ítems y tres dimensiones: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación interfuncional		
<b>Ámbito del estudio</b>	Reino Unido  Sector hostelería		
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la naturaleza de la orientación al mercado en el sector hostelero y los posibles efectos de esta orientación al mercado en los resultados empresariales		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	86 cuestionarios  Director de marketing		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>objetivas</b> : rentabilidad sobre activos (ROA) y margen o rentabilidad sobre las ventas		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<b>No aparece un efecto directo</b> de la orientación al mercado en las dos medidas de los resultados utilizadas		
<b>CONCLUSIONES</b>	Los hoteles del Reino Unido sólo tienen un <b>nivel moderado de orientación al mercado</b>		

<b>AUTOR</b>	VÁZQUEZ <i>et al.</i> (1999); ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2000)		
<b>Escala</b>	Desarrollan escalas culturales y operativas. Tras la depuración y validación proponen una <b>escala cultura</b> formada por 18 ítems con tres dimensiones: 8 para la orientación externa; 6 para integración y coordinación interna; y 4 para la gestión de relaciones a largo plazo. La <b>escala operativa</b> estaba formada por 30 ítems con tres dimensiones: 14 para la generación de información de mercado; 9 para la diseminación interna de la información de mercado; y 7 para la respuesta. Ambas tienen 7 puntos de valoración		
<b>Ámbito del estudio</b>	España Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Propuesta y análisis de escalas unidimensionales de estimación cultural y operativa de la orientación al mercado de una organización Efectos de la orientación al mercado en los resultados Variables que inciden en la intensidad de los efectos de la orientación al mercado en los resultados		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	174 empresas pertenecientes a los sectores de transformación de alimentación, química, metal y mecánica de precisión Director general		
<b>Fiabilidad</b>	<b>Dimensiones</b> de la escala <u>cultural</u> :	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>
	▪ Orientación externa	$\alpha=0,8956$	FCC=0,894
	▪ Integración y coordinación de funciones	$\alpha=0,8953$	FCC=0,901
	▪ Gestión de relaciones a largo plazo	$\alpha=0,7370$	FCC=0,748
	<b>Dimensiones</b> de la escala del <u>comportamiento</u> :		
	▪ Generación de información	$\alpha=0,9386$	FCC=0,939
▪ Diseminación	$\alpha=0,9217$	FCC=0,922	
▪ Respuesta	$\alpha=0,8690$	FCC=0,873	
<b>Validez</b>	Unidimensionalidad (análisis factorial confirmatorio), validez de concepto (convergente y discriminante) de ambas escalas		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y relativos respecto a la competencia y a los objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas financieras (rentabilidad de la inversión (ROI))</li> <li>▪ Medidas operativas (volumen de ventas y éxito de nuevos productos)</li> <li>▪ Medidas de eficiencia (beneficio)</li> </ul>		
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva de ambos tipos de orientación al mercado con todos los indicadores de resultados		
<b>Variables MODERADORAS</b>	Proponen las siguientes variables moderadoras: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de turbulencia tecnológica</li> <li>▪ Intensidad competitiva</li> <li>▪ Turbulencia del mercado (dinamismo e incertidumbre)</li> </ul> Concluyen con la <b>ausencia de efectos moderadores</b> , lo que implica que la orientación al mercado es rentable al margen de las condiciones en las que opere la organización		



<b>AUTOR</b>	AKIMOVA (2000)
<b>Escala</b>	Utiliza las escalas propuestas por HOOLEY <i>et al.</i> (1990) y MARIVOV <i>et al.</i> (1993) sobre las perspectivas de marketing
<b>Ámbito del estudio</b>	Ucrania Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre el grado de desarrollo de la orientación al mercado y la competitividad empresarial en un entorno turbulento característico de las economías en vías de desarrollo
<b>Características de la muestra e informantes</b>	221 cuestionarios Directivos de marketing
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> , relacionada con el principal competidor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financieras: rentabilidad de la inversión (ROI) y beneficios</li> <li>▪ Basadas en el mercado: volumen de ventas y cuota de mercado</li> <li>▪ Basadas en la supervivencia: <i>cash flow</i></li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Los grupos con mayor grado de orientación al mercado tienen los mejores resultados Además definen la <b>competitividad</b> como la habilidad de la empresa para ajustarse al entorno, crear una ventaja en las herramientas de marketing y conseguir mejores resultados que sus competidores, y concluyen que existe una <b>relación positiva entre la orientación al mercado y la competitividad de la empresa</b>

<b>AUTOR</b>	DOBNI y LUFFMAN (2000a); DOBNI y LUFFMAN (2000b); DOBNI y LUFFMAN (2003)	
<b>Escala</b>	Desarrolla una escala de orientación al mercado propia formada por 61 ítems y siete dimensiones: diseño e implementación de una respuesta (19 ítems); generación formal de información (14 ítems); diseminación de la información (15 ítems); generación informal de información (5 ítems); planificación y orientación a los beneficios (3 ítems); orientación al cliente (3 ítems); y avance tecnológico (2 ítems)	
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Sector telecomunicaciones	
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollar un estudio exploratorio para definir la orientación al mercado Estudiar la relación entre la orientación al mercado, la estrategia de marketing y los resultados empresariales	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	210 cuestionarios Directivos de marketing y de otras áreas funcionales de unidades estratégicas de negocio	
<b>Fiabilidad</b>	De las dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño e implementación de una respuesta: <math>\alpha=0,9394</math></li> <li>▪ Generación formal de información: <math>\alpha=0,8917</math></li> <li>▪ Diseminación de la información: <math>\alpha=0,9062</math></li> <li>▪ Generación informal de información: <math>\alpha=0,6573</math></li> <li>▪ Planificación y orientación a los beneficios: <math>\alpha=0,8369</math></li> <li>▪ Orientación al cliente: <math>\alpha=0,7134</math></li> <li>▪ Avance tecnológico: <math>\alpha=0,5529</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Resultado financiero:</b> Nivel actual y relativo de rentabilidad de la inversión (ROI) <b>Tipos de estrategia de marketing:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferenciación</li> <li>▪ Innovación</li> <li>▪ Liderazgo en costes</li> <li>▪ Especialización</li> </ul>	
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variables propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presión competitiva</li> <li>▪ Dinamismo producto/servicio</li> <li>▪ Incertidumbre del entorno</li> </ul>	Determinan la incidencia de las variables situacionales en el grado de orientación al mercado y en las estrategias que de ella se derivan

<b>AUTOR</b>	RIVERA y MOLERO (2000); RIVERA (2001)
<b>Escala</b>	<p>Escala basada en la desarrollada por LAMBIN (1996) en la que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado (clientes final, distribuidores, competencia, y entorno) y la coordinación interfuncional</p> <p>Añaden un nuevo participante: el trabajador o el cliente interno. La escala final está compuesta por 36 ítems (agrupados en 11 dimensiones) con una valoración de 0 a 10</p>
<b>Ámbito del estudio</b>	<p>España</p> <p>Multisectorial</p>
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinación de los aspectos individuales y administrativos asociados a la implementación de la orientación al mercado
<b>Características de la muestra e informantes</b>	<p>100 empresas (40 industriales, 30 de servicios en general y 30 de seguros)</p> <p>Directivos generales</p>
<b>Fiabilidad</b>	<p>De la <u>escala de orientación al mercado global</u>: <math>\alpha=0,9452</math></p> <p>De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis del cliente final: <math>\alpha=0,7621</math></li> <li>▪ Análisis del distribuidor: <math>\alpha=0,7205</math></li> <li>▪ Análisis del cliente interno: <math>\alpha=0,9170</math></li> <li>▪ Análisis de la competencia: <math>\alpha=0,7174</math></li> <li>▪ Análisis del entorno: <math>\alpha=0,7913</math></li> <li>▪ Coordinación: <math>\alpha=0,8901</math></li> <li>▪ Acciones hacia el cliente: <math>\alpha=0,7075</math></li> <li>▪ Acciones hacia el distribuidor: <math>\alpha=0,8304</math></li> <li>▪ Acciones sobre el cliente interno: <math>\alpha=0,8675</math></li> <li>▪ Acciones hacia la competencia: <math>\alpha=0,7140</math></li> <li>▪ Acciones hacia el entorno: <math>\alpha=0,8200</math></li> </ul>
<b>ANTECEDENTES</b>	La orientación al mercado se puede implementar por la administración de variables estructurales (especialización y formalización), de sistemas organizativos (recursos, formación del personal y salarios) y de procesos (comunicación y control del conflicto)

<b>AUTOR</b>	SANZO <i>et al.</i> (2000); SANZO <i>et al.</i> (2003a); SANZO <i>et al.</i> (2003b)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala cultural desarrollada en VÁZQUEZ <i>et al.</i> (1999) y ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2000). Escala cultura formada por 18 ítems con tres dimensiones: 8 para la orientación externa; 6 para integración y coordinación interna; y 4 para la gestión de relaciones a largo plazo		
<b>Ámbito del estudio</b>	España Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollo de un modelo que recoja los determinantes del marketing de relaciones y de la satisfacción del proveedor, entre ellos la orientación al mercado cultural		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	174 empresas pertenecientes a los sectores de transformación de alimentación, química, metal y mecánica de precisión Director general		
<b>Fiabilidad</b>	<b>Dimensiones</b> de la escala <u>cultural</u> :	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>
	▪ Orientación externa	$\alpha=0,8956$	FCC=0,894
	▪ Integración y coordinación de funciones	$\alpha=0,8953$	FCC=0,901
	▪ Gestión de relaciones a largo plazo	$\alpha=0,7370$	FCC=0,748
<b>Validez</b>	Unidimensionalidad (análisis factorial confirmatorio), validez de concepto (convergente y discriminante)		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de otras variables en las que incide la OM</b>	Medidas <b>subjetivas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación efectiva entre una empresa y un proveedor (medida utilizada en todos los trabajos)</li> <li>▪ Compromiso efectivo de la empresa y un proveedor (medida utilizada sólo en SANZO <i>et al.</i>, 2000)</li> </ul>		
<b>Efecto OM-OTRAS VARIABLES</b>	<p>Efecto directo y positivo de la orientación al mercado en la comunicación efectiva entre la empresa y el proveedor (en todos los estudios)</p> <p>Efecto directo y negativo de la orientación al mercado en el compromiso efectivo entre empresa y proveedor (sólo en SANZO <i>et al.</i>, 2000; 2003a)</p> <p>Destacan la influencia indirecta de la orientación al mercado cultural en la lealtad con el proveedor, mediatizada por la comunicación efectiva, la confianza y el compromiso efectivo (sólo en SANZO <i>et al.</i>, 2000; 2003a)</p> <p>Muestran la influencia indirecta de la orientación al mercado cultural en el nivel de satisfacción de su principal competidor, mediatizada por la comunicación efectiva, la confianza y el valor percibido sobre la relación con el proveedor (sólo en SANZO <i>et al.</i>, 2003b)</p>		

<b>AUTOR</b>	BIGNÉ y BLESÁ (2001; 2003); BIGNÉ <i>et al.</i> (2004)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala ecléctica para medir la orientación al mercado del fabricante. Escala formada por 16 ítems con una valoración de 1 a 5
<b>Ámbito del estudio</b>	España Sector cerámico
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudio de la relación entre la orientación al mercado del fabricante y su poder, la cooperación con el distribuidor, la confianza del distribuidor y la satisfacción del distribuidor en la relación
<b>Características de la muestra e informantes</b>	222 distribuidores, 122 fabricantes y 179 grupos Encuestas personales realizadas a un único informante (gerente)
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,83$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,8407</math></li> <li>▪ Generación de información : <math>\alpha=0,8157</math></li> <li>▪ Diseminación de la información: <math>\alpha=0,7802</math></li> <li>▪ Diseño de la respuesta: <math>\alpha=0,7942</math></li> <li>▪ Implantación de la respuesta: <math>\alpha=0,7374</math></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Cooperación y satisfacción del distribuidor en la relación (en BIGNÉ y BLESÁ, 2001) Confianza y satisfacción del distribuidor en la relación (en BIGNÉ y BLESÁ, 2003) Poder del fabricante (poder de recompensa, coercitivo, de experto y de referente) y satisfacción del distribuidor en la relación (en BLESÁ <i>et al.</i> , 2004)
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	En BIGNÉ y BLESÁ (2001) concluyen que: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La <b>cooperación</b> del distribuidor está influida positivamente por la orientación al mercado del fabricante</li> <li>▪ La <b>satisfacción</b> del distribuidor no se ve influida por la orientación al mercado, pero sí por la cooperación del distribuidor en esta relación</li> </ul> En BIGNÉ y BLESÁ (2003) concluyen que: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La orientación al mercado del fabricante tiene un efecto positivo tanto en la <b>confianza</b> del distribuidor como en la <b>satisfacción</b> del distribuidor con la relación</li> <li>▪ La <b>confianza</b> del distribuidor favorece su <b>satisfacción</b> con la relación</li> </ul> En BLESÁ <i>et al.</i> (2004) concluyen que: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La orientación al mercado del fabricante tiene un efecto positivo en el <b>poder de referente</b>, y un efecto negativo en el <b>poder de experto</b> (no encontraron relación con el poder de recompensa ni con el poder coercitivo)</li> <li>▪ El <b>poder de recompensa, de experto, y de referente</b> tiene un efecto positivo en la <b>satisfacción</b> del distribuidor con la relación; mientras que el poder <b>coercitivo</b> tiene una influencia negativa en esta variable</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	LADO y MAYDEU (2001)
<b>Escala</b>	<p>Escala basada en la desarrollada por LAMBIN (1996) en la que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado (clientes final, distribuidores, competencia, y entorno) y la coordinación interfuncional</p> <p>Proponen una escala reducida compuesta por 30 ítems (agrupados en 9 dimensiones) con una valoración de 0 a 10</p>
<b>Ámbito del estudio</b>	<p>Unión Europea y Estados Unidos</p> <p>Sector asegurador</p>
<b>Objetivo del estudio</b>	<p>Análisis de la influencia el entorno competitivo en el uso de la orientación al mercado en empresas de seguros</p> <p>Efectos de la orientación al mercado en la innovación</p>
<b>Características de la muestra e informantes</b>	<p>211 empresas aseguradoras (137 de la Unión Europea y 74 de Estados Unidos)</p> <p>Directores generales</p>
<b>Efecto OM-OTRAS VARIABLES</b>	En conjunto, la orientación al mercado está asociada con el grado de innovación y con los resultados de la innovación en ambos mercados de seguros

<b>AUTOR</b>	MARTÍN y COSSIO (2001)
<b>Escala</b>	<p>Escala basada en la desarrollada por LAMBIN (1996) en la que se identifican un conjunto de indicadores de análisis y de acciones para cada participante en el mercado (clientes final, distribuidores, competencia, y entorno) y la coordinación interfuncional</p> <p>Proponen una escala compuesta por 41 ítems (agrupados en 7 dimensiones, han eliminado los intermediarios, tanto en análisis como en acciones)</p>
<b>Ámbito del estudio</b>	<p>España</p> <p>Entidades financieras</p>
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar las consecuencias de la orientación al mercado en el rendimiento empresarial
<b>Características de la muestra e informantes</b>	<p>92 cuestionarios (48 cajas de ahorro y 44 bancos)</p> <p>Responsables de marketing</p>
<b>Fiabilidad</b>	<p>De la <u>escala</u> de orientación al mercado completa: <math>\alpha=0,8812</math></p> <p>De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis del cliente: <math>\alpha=0,8847</math></li> <li>▪ Análisis de la competencia: <math>\alpha=0,7970</math></li> <li>▪ Análisis del entorno: <math>\alpha=0,8328</math></li> <li>▪ Coordinación interfuncional: <math>\alpha=0,8566</math></li> <li>▪ Acciones hacia el cliente: <math>\alpha=0,8513</math></li> <li>▪ Acciones hacia la competencia: <math>\alpha=0,7378</math></li> <li>▪ Acciones hacia el entorno: <math>\alpha=0,6243</math></li> </ul>
<b>Validez</b>	Validez de concepto (convergente y discriminante)
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p>Medidas <b>objetivas</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Eficacia marketing/ventas</b>: éxito de nuevos productos; calidad relativa de los productos/servicios; y retención de clientes</li> <li>▪ <b>Crecimiento/participación</b>: nivel de ventas; crecimiento de las ventas; y cuota de mercado</li> <li>▪ <b>Rentabilidad</b></li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<p>Efecto positivo y directo de la orientación al mercado en la eficacia marketing/ventas</p> <p>El resultado crecimiento/participación tiene efecto positivo sobre la rentabilidad</p>

<b>AUTOR</b>	SALAVOU y PAPANASTATHOPOULOU (2001)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala tomando como base la desarrollada por RUEKERT (1992). Escala formada por 17 ítems y cinco dimensiones: información sobre clientes; desarrollo de una estrategia basada en el mercado; desarrollo de productos basados en el mercado; respuesta a los clientes; y política de precios basada en el mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	Grecia Industria de productos de alimentación y bebidas
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la relación entre la orientación al mercado y la innovación Determinar el papel de la innovación en la relación entre la orientación al mercado y los resultados
<b>Características de la muestra e informantes</b>	69 cuestionarios Directivos generales
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Instrumentos <b>objetivos</b> : rentabilidad sobre activos (ROA)
<b>Variables MODERADORAS</b>	<b>Variable propuesta:</b> Innovación de producto La relación entre la orientación al mercado y los resultados está moderada por el grado de innovación, pero esto no ocurre en todas las dimensiones de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responden a las necesidades de los clientes cuando ofrecen una innovación menos radical (incremental)</li> <li>▪ No siguen una política de precios centrada en el mercado cuando ofrecen productos más radicales</li> </ul>

<b>AUTOR</b>	RAMASESHAN <i>et al.</i> (2002)
<b>Escala</b>	Utiliza la escala desarrollada por RUEKERT (1992)
<b>Ámbito del estudio</b>	Singapur Multisectorial
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la relación entre la orientación al mercado y los resultados del desarrollo de nuevos productos
<b>Características de la muestra e informantes</b>	127 cuestionarios (empresas industriales y de consumo) Responsables del departamento de I+D, o directivos de desarrollo de producto
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado global</u> : $\alpha=0,95$ De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtención y uso de información de mercado; <math>\alpha=0,94</math></li> <li>▪ Desarrollo de una estrategia orientada al mercado; <math>\alpha=0,90</math></li> <li>▪ Implementación de la estrategia orientada al mercado; <math>\alpha=0,87</math></li> </ul>
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Medidas <b>subjetivas</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado de mercado de los nuevos productos (cuota de mercado, ventas, crecimiento y beneficio)</li> <li>▪ Resultado del proyecto de los nuevos productos (eficiencia en costes, ventajas derivadas de la propiedad, ventas de otros productos, nuevas oportunidades de mercado y rentabilidad de otros productos de la empresa)</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Confirman que la orientación al mercado influye positivamente en el resultado global, en el resultado de mercado y en el resultado del proyecto de nuevos productos



<b>AUTOR</b>	ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2003a)			
<b>Escala</b>	Utilizan la escala cultural desarrollada en VÁZQUEZ <i>et al.</i> (1999) y ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2000). Tras la depuración y validación obtienen una escala formada por 13 ítems con tres dimensiones : 6 para la orientación externa; 4 para integración y coordinación interna; y 3 para la gestión de relaciones a largo plazo			
<b>Ámbito del estudio</b>	España Organizaciones privadas sin ánimo de lucro			
<b>Objetivo del estudio</b>	Propuesta y evaluación de una escala que refleje los aspectos culturales de la orientación al mercado en el ámbito organizaciones no lucrativas			
<b>Características de la muestra e informantes</b>	191 organizaciones Responsables de las organizaciones privadas de carácter no lucrativo			
<b>Fiabilidad</b>	De las dimensiones de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas mediante tres pruebas de consistencia interna:			
		<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>Análisis de la varianza extraída</b>
	▪ Orientación externa	$\alpha=0,8190$	FCC=0,835	AVE=0,463
	▪ Integración y coordinación	$\alpha=0,8265$	FCC=0,844	AVE=0,579
	▪ Relaciones a largo plazo	$\alpha=0,7799$	FCC=0,790	AVE=0,561
<b>Validez</b>	Unidimensionalidad, validez de concepto (convergente y discriminante), validez de criterio (concurrente)			
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Consecución de la misión que motivó la creación de la organización			
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Relación positiva entre la orientación al mercado y la misión que motivó la creación de la organización			

<b>AUTOR</b>	ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2003b)		
<b>Escala</b>	Utilizan las escalas culturales y operativas desarrolladas en VÁZQUEZ <i>et al.</i> (1999) y ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2000). Se trata de una <b>escala cultural</b> con tres dimensiones: la orientación externa; la integración y coordinación interna; y la gestión de relaciones a largo plazo, y de una <b>escala operativa</b> formada por tres dimensiones: generación de información de mercado; diseminación interna de la información de mercado; y desarrollo y puesta en práctica de la respuesta		
<b>Ámbito del estudio</b>	España Organizaciones privadas sin ánimo de lucro		
<b>Objetivo del estudio</b>	Identificar y valorar los antecedentes de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas sin ánimo de lucro		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	191 organizaciones Responsables de las organizaciones privadas de carácter no lucrativo		
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b>	<b>Factores organizacionales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de la organización: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formalización</li> <li>○ Centralización</li> <li>○ Tamaño del presupuesto</li> </ul> </li> <li>▪ Sistemas de recompensas al personal basados en el mercado</li> </ul>	<b>Factores individuales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de la alta dirección</li> <li>▪ Aversión al riesgo</li> </ul> <b>Orientación al mercado cultural</b>
	Comprobaban: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El <b>efecto positivo</b> del tamaño del presupuesto, del uso de sistemas de recompensas basadas en la orientación al mercado, del compromiso de la alta dirección, y de la orientación al mercado cultural</li> <li>▪ En general confirman el <b>efecto negativo</b> de la formalización y la centralización, aunque introducen la turbulencia del mercado como variable moderadora que puede llegar a cambiar el sentido de la influencia</li> <li>▪ La aversión al riesgo <b>no</b> es un <b>factor significativo</b></li> </ul>		
<b>AUTOR</b>	LIU <i>et al.</i> (2003)		
<b>Escala</b>	Utilizan la escala desarrollada por DESHPANDÉ <i>et al.</i> (1993): DFW'93. Escala formada por 10 ítems		
<b>Ámbito del estudio</b>	China Multisectorial		
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la influencia de la orientación al mercado en la orientación al aprendizaje, en la actividad emprendedora y en los resultados empresariales en economías en vías de desarrollo		
<b>Características de la muestra e informantes</b>	304 cuestionarios Directivos generales y responsables de marketing		
<b>Fiabilidad</b>	De la <u>escala de orientación al mercado</u> : $\alpha=0,88$		
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos</b> y relativos a los cambios producidos en:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La organización de los productos/marca</li> <li>▪ La estrategia de venta</li> <li>▪ La estrategia de promoción de ventas</li> <li>▪ La estrategia de comunicación</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<b>Confirman</b> que las organizaciones con mayor orientación al mercado tienen una mayor orientación al aprendizaje, se centran más en la actividad emprendedora, y obtienen mayores resultados que las organizaciones con menor grado de orientación al mercado		

<b>AUTOR</b>	VERHEES y MEULENBERG (2004)
<b>Escala</b>	Desarrollan una escala formada por 7 ítems y dos dimensiones: información de mercado sobre el cliente (4 ítems) e información sobre los proveedores (3 ítems)
<b>Ámbito del estudio</b>	Países Bajos Agricultura (rosas en invernadero)
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar el efecto combinado de la orientación al mercado y la orientación a la innovación en la innovación de productos y en los resultados empresariales, para pequeñas empresas
<b>Características de la muestra e informantes</b>	152 cuestionarios Dueños de pequeñas empresas
<b>ANTECEDENTES</b>	Proponen como antecedente la actitud innovadora del dueño de la empresa y concluyen que afecta a todas las variables del modelo; es decir, que tiene un efecto positivo en la orientación al mercado, en la innovación y en los resultados
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	Instrumento <b>objetivo</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación de producto: tiempo medio de crecimiento de cada variedad de rosas</li> </ul> Instrumentos <b>subjetivos</b> , según la percepción de los dueños de las empresas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precio relativo del producto</li> <li>▪ Atractivo del surtido de productos</li> </ul>
<b>Consecuencias en los RESULTADOS</b>	La <b>innovación de producto</b> está influida positivamente por las dos dimensiones de la orientación al mercado: información de mercado sobre el cliente e información sobre los proveedores El <b>precio relativo del producto</b> está influido positivamente por la actitud innovadora del dueño y por la dimensión información de mercado sobre el cliente El <b>atractivo del surtido de productos</b> está influido positivamente por la dimensión información de mercado sobre el cliente y por la innovación de productos

<b>AUTOR</b>	BLESÁ y RIPOLLÉS (2005)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala desarrollada por BIGNÉ y BLESÁ (2001), una escala ecléctica formada por 16 ítems con una valoración de 1 a 5	
<b>Ámbito del estudio</b>	España Sector cerámico	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar si la orientación al mercado es un antecedente de la orientación emprendedora o viceversa, y estudiar el efecto de ambas orientaciones en los resultados	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	222 distribuidores Encuestas personales realizadas a un único informante (gerente)	
<b>Fiabilidad</b>	<p><b>Análisis de la varianza extraída</b> (de las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación interfuncional: AVE=0,86</li> <li>▪ Generación de información : AVE=0,81</li> <li>▪ Diseminación de la información: AVE=0,85</li> <li>▪ Diseño de la respuesta: AVE=0,72</li> <li>▪ Implantación de la respuesta: AVE=0,41</li> </ul>	
<b>ANTECEDENTES</b>	<p><b>Variables propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación emprendedora</li> </ul>	Confirman que la orientación emprendedora puede considerarse un antecedente de la orientación al mercado
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<p><b>Subjetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas financieras (margen sobre ventas y rentabilidad)</li> <li>▪ Medidas operativas (crecimiento de las ventas y éxito de los nuevos productos)</li> <li>▪ Medidas relacionadas con la eficacia de la empresa (beneficio, resultados globales y consecución de objetivos)</li> </ul>	
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	<p>Relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa</p> <p>No encuentran una relación directa entre la orientación emprendedora y los resultados de la empresa, pero afirman que la relación puede ser indirecta ya que la orientación emprendedora es un antecedente de la orientación al mercado, que si influye de forma positiva en los resultados de la empresa</p>	

<b>AUTOR</b>	Li <i>et al.</i> (2006)	
<b>Escala</b>	Utilizan la escala desarrollada por DESHPANDÉ <i>et al.</i> (1993): DFW'93. Escala formada por 13 ítems	
<b>Ámbito del estudio</b>	China Multisectorial (empresas de propiedad estatal)	
<b>Objetivo del estudio</b>	Analizar la influencia de un conjunto de factores institucionales en el grado de orientación al mercado en empresas que operan en economías en vías de desarrollo	
<b>Características de la muestra e informantes</b>	274 empresas de propiedad estatal Directivos generales y responsables de marketing	
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>Variables propuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presión de la competencia del mercado (+)</li> <li>▪ Intervención del gobierno (-)</li> <li>▪ Formalización del gobierno corporativo (+)</li> </ul>	Confirman la influencia propuesta de todas las variables analizadas como antecedentes de la orientación al mercado
<b>Fiabilidad</b>	De las <u>dimensiones</u> de la orientación al mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de información de mercado; <math>\alpha=0,801</math></li> <li>▪ Diseminación de información de mercado; <math>\alpha=0,792</math></li> <li>▪ Respuesta a la información de mercado; <math>\alpha=0,705</math></li> </ul>	
<b>INSTRUMENTO DE MEDIDA de los RESULTADOS</b>	<b>Subjetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidad de la inversión (ROI)</li> <li>▪ Crecimiento de los ingresos</li> <li>▪ Éxito en nuevos productos</li> <li>▪ Éxito en el control del gasto</li> </ul>
<b>Efecto OM-RESULTADOS</b>	Confirman la influencia positiva de la orientación al mercado en los resultados	



## Anexo V: Estudios que utilizan la tipología de estrategias de Miles y Snow

Abreviaturas: P.- Estrategia prospectiva      D.- Estrategia defensiva      MyS.- Miles y Snow  
 A.- Estrategia analizadora      R.- Estrategia reactiva

ASPECTOS DEL ESTUDIO	SNOW y HREBINIAK (1980)	HAMBRICK (1983)	McDANIEL y KOLARI (1987)
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la relación entre la estrategia, las competencias distintivas y el resultado organizacional	Examinar los resultados de P y D en distintos entornos Explorar los atributos funcionales de P y D	Analizar la relación entre la estrategia genérica de la empresa, según la tipología de MyS, y la estrategia de marketing asociada a cada una de esas estrategias genéricas
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial (plástico, semiconductores, automóviles y transporte aéreo)	Estados Unidos Multisectorial	Estados Unidos Entidades financieras
<b>Características de la muestra e informantes</b>	247 cuestionarios procedentes de 88 organizaciones Directores generales	1.452 empresas perteneciente a la base de datos PIMS ( <i>Profit Impact of Market Strategies</i> )	279 cuestionarios útiles Directores de marketing
<b>Principales conclusiones</b>	Los directivos perciben los cuatro tipos de estrategias: P, A, D, y R Las D, P y A presentan competencias en la gestión general y financiera D y P tienen competencias distintivas diferentes aunque identificables, mientras que las capacidades de las A son menos evidentes, y las R no presentan un modelo consistente de competencias distintivas D, P y A obtienen mejores resultados que las R en industrias competitivas, pero no en industrias altamente reguladas	P y D difieren en sus resultados dependiendo del aspecto del entorno analizado y de las medidas de resultados utilizadas (se apoya que la elección de una estrategia puede ser función de los requerimientos del entorno y del tipo de resultado perseguido) Confirman la orientación empresarial de las P (altos gastos en I+D del producto y en marketing), y la orientación hacia la eficiencia de las A (intensidad de capital, alta productividad de los empleados, reducción de costes directos)	Puesto que cualquiera de las estrategias genéricas adecuadamente implementada puede llevar a buenos resultados, es fundamental que los responsables del área de marketing comprendan esas estrategias genéricas de la empresa para evaluar su coherencia con el entorno, así como la consistencia entre estas estrategias genéricas y los elementos empleados en la estrategia de marketing El esfuerzo de marketing crece en el siguiente orden: R_D_A_P

ASPECTOS DEL ESTUDIO	McKEE <i>et al.</i> (1989)	SMITH <i>et al.</i> (1989)	ZAJAC y SHORTELL (1989)
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar la relación entre el dinamismo del mercado, la estrategia y los resultados	Validar la tipología de MyS e investigar la relación entre las cuatro estrategias y los resultados empresariales y el efecto del tamaño en esta relación	Analizar la posibilidad de que se produzca un cambio en la estrategia como respuesta a las características del entorno, su dirección, y sus efectos en los resultados
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Entidades financieras	Estados Unidos Fabricación de productos de electrónica	Estados Unidos Sector sanitario
<b>Características de la muestra e informantes</b>	333 cuestionarios útiles Directores generales	47 cuestionarios útiles Directores generales	432 cuestionarios útiles Directores generales
<b>Principales conclusiones</b>	<p>Las estrategias de MyS, ordenadas según su capacidad de adaptación (R_D_A_P) están correlacionadas positivamente con el esfuerzo de marketing</p> <p>Esta relación entre los tipos de estrategias y las actividades de marketing se mantiene en diferentes entornos</p> <p>El dinamismo del mercado modera la relación entre la estrategia y los resultados: en mercados ligeramente volátiles, las empresas A son las que mejores resultados obtienen, mientras que en mercados más volátiles la relación entre estrategia y resultados no está tan claramente condicionada por el entorno del mercado</p>	<p>Apoyan la validez de la tipología de MyS</p> <p>Las empresas con estrategias P, D y A obtendrán resultados igual de buenos y superiores a las R</p> <p>Es necesario considerar el tamaño de la empresa: (1) el <b>tamaño según la estrategia</b>: las A tienden a ser grandes, y las R pequeñas, sin embargo, no existen grandes diferencias entre las D y las P (aunque suelen ser menores que las A y mayores que las R), y (2) <b>estrategia, tamaño y resultados</b>: las D pequeñas tienen mejores resultados que las grandes; las P obtienen mejores resultados si son grandes; y todas las R son pequeñas y tienen resultados pobres</p>	<p>Los cambios en la estrategia no son raros</p> <p>Las organizaciones no consideran que las estrategias sean igualmente viables en distintos entornos a lo largo del tiempo</p> <p>Encuentran diferencias en los resultados según el tipo de estrategia (P y A consiguen mejores resultados que las D), pero no entre empresas que cambia de estrategia en relación con las que no lo hacen</p>



ASPECTOS DEL ESTUDIO	CONANT <i>et al.</i> (1990)	SHORTELL y ZAJAC (1990)	SLATER y NARVER (1993)
<b>Objetivo del estudio</b>	<p>Reforzar la operatividad de la tipología estratégica de MyS, desarrollando una escala multi-ítem</p> <p>Examinar la relación entre los tipos de estrategias, las competencias distintivas de marketing y los resultados empresariales</p>	<p>Evaluar la validez y fiabilidad de las medidas de la tipología de MyS</p>	<p>Determinar la influencia de las variables empresariales propias de las estrategias P, A y D en los resultados empresariales</p>
<b>Ámbito del estudio</b>	<p>Estados Unidos</p> <p>Sector sanitario</p>	<p>Estados Unidos</p> <p>Sector sanitario</p>	<p>Estados Unidos</p> <p>Sector de la madera (unidades estratégicas de negocio, UEN)</p>
<b>Características de la muestra e informantes</b>	<p>150 cuestionarios útiles</p> <p>Directores de marketing (65%), directores de ventas y directores administrativos</p>	<p>400 hospitales</p> <p>Directores generales</p>	<p>371 cuestionarios de 116 UEN</p> <p>Responsables del equipo de alta dirección</p>
<b>Principales conclusiones</b>	<p>La escala desarrollada obtienen buenos indicadores de resultados, tiene una base teórica, es fácil de administrar y posee valor de diagnóstico para la estrategia y la organización</p> <p>Las competencias distintivas de marketing de las empresas con estrategias P son superiores a las que desarrollan estrategias A, D y R</p> <p>Los tres tipos estables de estrategias (P, A y D) se comportan igual de bien en términos de productividad y resultados externos</p>	<p>Las empresas con una estrategia P obtendrán las mayores puntuaciones en las medidas de la <b>dimensión empresarial</b>: el número de servicios en áreas de gran crecimiento, su ampliación y grado de diversificación, y el grado de orientación al mercado será (de mayor a menor): P_A_D</p> <p>Respecto a la <b>dimensión administrativa</b> también las empresas con una estrategia P obtendrán las mayores puntuaciones: la puntuación respecto al grado de innovación de la planificación y respecto a la importancia de la investigación de mercados será (de mayor a menor): P_A_D</p>	<p>La autonomía de las UEN, el énfasis en los RR.HH., el poder del comprador, y el grado de innovación de productos tienen un efecto positivo en los resultados en la estrategia P</p> <p>El crecimiento del mercado tienen un efecto negativo en los resultados en la estrategia P</p> <p>El poder del comprador tienen un efecto positivo en los resultados en la estrategia D</p> <p>El coste relativo tiene un efecto negativo en los resultados en las tres estrategias (P, A y D)</p>

ASPECTOS DEL ESTUDIO	LADO (1996)	LADO (1997)	LUKAS (1999)
<b>Objetivo del estudio</b>	Estudiar la relación entre el tipo de estrategia, la orientación al mercado, y los resultados empresariales	Analizar la aplicabilidad y validez de la tipología de estrategias de MyS Estudiar la relación entre el tipo de estrategia empresarial y los resultados económicos	Determinar la relación entre la estrategia empresarial y la orientación al mercado
<b>Ámbito del estudio</b>	España Sector asegurador	España Sector asegurador	Estados Unidos Empresas industriales
<b>Características de la muestra e informantes</b>	51 cuestionarios válidos, pertenecientes a 32 empresas Directivo de marketing y de otras áreas funcionales	44 casos clasificados Directivo de marketing y de otras áreas funcionales	194 UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) Directivos de marketing y de otras áreas funcionales
<b>Principales conclusiones</b>	Respecto al grado de orientación al mercado de cada tipo de estrategia concluyen que: (1) el grupo de las P y el de las D+A tienen un grado superior de orientación al mercado que el de las R; y (2) no existen diferencias en el grado de orientación al mercado entre las P y las D+A Respecto a la relación entre el tipo de estrategia y los resultados concluyen que la relación es positiva para los tres tipos de estrategias identificadas para todas las medidas de los resultados (excepto para ROI en el grupo de los reactivos)	Encuentran tres grupos estratégicos: un primer grupo que se corresponde con la P, un segundo grupo en el que se integran la estrategia A y la D, y un último grupo compuesto por las R Comprueban que los distintos tipos de estrategia pueden ser igualmente rentables y eficientes Encuentran suficiente evidencia sobre la validez de la tipología de MyS, su aplicabilidad al sector asegurador, y el cumplimiento de sus premisas	El grado de orientación al mercado es mayor en la estrategia P, seguida de la A, la D y la R

ASPECTOS DEL ESTUDIO	WOODSIDE <i>et al.</i> (1999)	CABELLO <i>et al.</i> (2000)	EVANS y GREEN (2000)
<b>Objetivo del estudio</b>	Examinar la relación entre los tipos de estrategias, las competencias distintivas de marketing y los resultados empresariales	Elaborar los perfiles teóricos de las estrategias de MyS mediante un panel de expertos y a partir de la información de la empresa  Estudiar el poder descriptivo de la tipología de MyS  Analizar el grado de coincidencia entre las autodefiniciones de las empresas y sus patrones medios	Concretar qué tipo de estrategia es la más adecuada para salir de una situación de crisis
<b>Ámbito del estudio</b>	Finlandia Multisectorial	España Multisectorial	Estados Unidos Multisectorial
<b>Características de la muestra e informantes</b>	93 empresas  Estudiantes de postgrado inscritos en el programa <i>Helsinki School of Economics Executive MBA</i>	54 cuestionarios válidos  Directivos generales o gerentes	97 empresas en situación de bancarrota  Documentos oficiales de la empresa ( <i>court document</i> )
<b>Principales conclusiones</b>	Concluyen que las empresas que adoptan estrategias P, A y D muestran mayores niveles de competencias distintivas de marketing que las que desarrollan estrategias R  Son esas capacidades distintivas de marketing las que se asocian con los resultados empresariales, mientras que la relación entre las estrategias y los resultados empresariales es muy escasa  Muestran que las capacidades distintivas de marketing son variables mediadoras en la relación entre la estrategia y los resultados organizacionales	Los perfiles teóricos definidos por los expertos son coherentes con las definiciones dadas por MyS  La percepción de las empresas sobre las estrategias de MyS es diferente a la de los expertos  Las empresas que se autodefinen en cualquiera de los tipos de estrategias de MyS coinciden en los factores que son más relevantes para el desarrollo de la misma  La ausencia de empresas que se autodefinan como R se debe a su falta de definición operativa	Concluyen que las empresas con estrategias P, centradas en el marketing y en la innovación en los productos, y unos planes de marketing bien definidos tienen más probabilidad de salir de la situación de bancarrota

ASPECTOS DEL ESTUDIO	SLATER y OLSON (2000)	SLATER y OLSON (2001)	CASTLE (2003)
<b>Objetivo del estudio</b>	Determinar si se alcanzan los mejores resultados cuando se produce el ajuste entre la gestión de la fuerza de ventas y la estrategia genérica de la empresa	Determinar si se alcanzan los mejores resultados cuando se produce el ajuste entre la estrategia de marketing y la estrategia genérica de la empresa	Analizar la respuesta estratégica de las instalaciones de enfermería a los cambios de su entorno, y si esta respuesta estratégica está relacionada con indicadores de calidad de los resultados
<b>Ámbito del estudio</b>	Estados Unidos Multisectorial	Estados Unidos Multisectorial	Estados Unidos Sector sanitario
<b>Características de la muestra e informantes</b>	278 cuestionarios útiles Ejecutivos de ventas	208 cuestionarios útiles Directivos de marketing	416 cuestionarios útiles Administradores de instalaciones de enfermería
<b>Principales conclusiones</b>	<p>Confirman la importancia de la fuerza de ventas en la implementación de la estrategia genérica de la empresa</p> <p>Concluyen que los diferentes tipos de estrategias requieren unas prácticas de dirección de la fuerza de ventas concretas para conseguir una efectividad óptima</p> <p>Confirman que una estrategia funcional adecuada contribuye a la efectividad de la estrategia genérica</p>	<p>Concluyen que: (1) cada una de las cuatro estrategias empresariales requiere un conjunto diferente de actividades de marketing para conseguir un resultado superior; y (2) no hay diferencias significativas entre las empresas respecto a la rentabilidad y los resultados del mercado cuando la estrategia de marketing es la adecuada para la estrategia genérica de la empresa</p>	<p>Señala que hay una orientación estratégica más exitosa que otras, y que los indicadores de calidad de una organización se ven afectados por la orientación utilizada: las organizaciones que desarrollan una estrategia P tienen los mayores indicadores de calidad, seguidas de las que desarrollan estrategias D, A y R</p>

## Anexo VI: Cuestionario de la investigación



DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING  
Universidad de Granada



**GRUPO ITEM INVESTIGACIONES** es una Empresa de estudios de Mercado y opinión de Granada. En estos momentos estamos realizando un estudio, para el Grupo de Investigación ADEMAR de la **UNIVERSIDAD DE GRANADA**.

El objeto de dicho estudio es conocer la situación actual del mundo empresarial en el sector de la Alimentación.

Permítame recordarle que la ley 4/1.989, de 12 de diciembre, contempla las garantías técnicas y jurídicas que amparan la información solicitada y obliga a utilizar dicha información solo con fines estadísticos, asegurando la confidencialidad de sus datos y opiniones.

Por eso nos interesa conocer su opinión y por tanto su colaboración es de suma importancia para nosotros.

Agradecemos que atienda a nuestros encuestadores, facilitándole, su trabajo.

Muchas gracias por su colaboración.

ÁFRICA DÍAZ GARCÍA

Dirección de Campo

**GRUPO ITEM INVESTIGACIONES**  
**ESTUDIOS DE MERCADO Y OPINIÓN**

**Señale su grado de acuerdo respecto a su percepción sobre lo que hace su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo)

1.-	Controlamos de forma continua nuestro nivel de compromiso y de orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	Nuestra estrategia de empresa se basa en nuestra percepción sobre la forma de crear un valor superior para los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	Nuestra estrategia para conseguir una ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
4.-	Los objetivos de la empresa se dirigen principalmente a la satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
5.-	En esta empresa se mide la satisfacción de nuestros clientes de forma frecuente y sistemática.	1	2	3	4	5	6	7
6.-	Prestamos una gran atención al servicio <i>post</i> venta.	1	2	3	4	5	6	7
7.-	Nuestro personal de ventas comparte información con otros departamentos de la empresa respecto a las estrategias de los competidores.	1	2	3	4	5	6	7
8.-	Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores que suponen una amenaza para nosotros.	1	2	3	4	5	6	7
9.-	Los directivos de alto nivel suelen analizar las fortalezas y las estrategias de los competidores.	1	2	3	4	5	6	7
10.-	Nos centramos en aquellos clientes con los que tenemos una oportunidad de conseguir una ventaja competitiva.	1	2	3	4	5	6	7
11.-	Los directivos superiores de cualquier área funcional visitan regularmente a nuestros clientes, tanto actuales como potenciales.	1	2	3	4	5	6	7
12.-	Comunicamos libremente la información sobre nuestros éxitos y fracasos con los clientes a través de todas las áreas funcionales de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
13.-	Todas nuestras áreas funcionales están integradas para servir a las necesidades de nuestro mercado objetivo.	1	2	3	4	5	6	7
14.-	Nuestros directivos conocen el papel que cada uno de nosotros podemos desempeñar para contribuir a la creación de valor para nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15.-	Compartimos recursos con otras unidades de negocio (o departamentos) de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale su grado de acuerdo respecto a la actuación del equipo directivo en su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo)

1.-	El equipo directivo dice continuamente a sus empleados que la supervivencia de la empresa depende de su adaptación al mercado.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	Suele decir a sus empleados que es sensible a las actividades de sus competidores.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	El equipo directivo siempre dice a quienes están a su alrededor que deben satisfacer las necesidades futuras de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7

4.-	De acuerdo con la actitud del equipo directivo, el servicio al cliente es lo más importante de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5.-	El equipo directivo cree que vale la pena asumir un riesgo financiero mayor para obtener mayores resultados.	1	2	3	4	5	6	7
6.-	Al equipo directivo le gusta asumir grandes riesgos financieros.	1	2	3	4	5	6	7
7.-	El equipo directivo fomenta el desarrollo de estrategias de marketing innovadoras, aunque sabe que pueden fracasar.	1	2	3	4	5	6	7
8.-	Al equipo directivo le gusta poner en marcha planes sólo si tiene la certeza de que pueden desarrollarse.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale su grado de acuerdo respecto al modo en el que se relacionan los departamentos en su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo)

1.-	Cuando los miembros de varios departamentos están juntos se incrementan las tensiones.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	A la gente de un departamento le suele disgustar interactuar con los de otros departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	Los empleados de diferentes departamentos sienten que las metas de sus respectivos departamentos están en armonía con las de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
4.-	Proteger a un departamento es el modo más común de actuar de esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5.-	Los objetivos del departamento de marketing son incompatibles con los del departamento de producción.	1	2	3	4	5	6	7
6.-	No hay (o hay muy poco) conflicto interdepartamental.	1	2	3	4	5	6	7
7.-	Es fácil hablar con casi todo el mundo que necesites, cualquiera que sea su rango o posición.	1	2	3	4	5	6	7
8.-	Es muy común que existan conversaciones informales entre los miembros de los diferentes departamentos para tratar temas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9.-	Los directivos disuaden a los empleados de discutir cuestiones relacionadas con el trabajo con quienes no son sus superiores o sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
10.-	La gente de un departamento está muy accesible para los miembros de otros departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
11.-	Con frecuencia se producen reuniones entre directivos de diferentes departamentos.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale su grado de acuerdo respecto al tipo de estructura y de relaciones que existen en su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo)

1.-	El personal de la empresa siente que es su propio jefe en la mayoría de sus tareas.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	Una persona puede tomar sus propias decisiones sin consultar con nadie más.	1	2	3	4	5	6	7

3.-	La forma en la que se hacen las cosas es cuestión de quien las hace.	1	2	3	4	5	6	7
4.-	La mayoría de la gente fija sus propias reglas en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5.-	Los empleados están constantemente vigilados por si violan las reglas.	1	2	3	4	5	6	7
6.-	La gente siente que está constantemente observada para ver si cumplen las normas.	1	2	3	4	5	6	7
7.-	No se hace nada hasta que el superior aprueba una decisión.	1	2	3	4	5	6	7
8.-	Una persona que quiera tomar su propia decisión es disuadida rápidamente.	1	2	3	4	5	6	7
9.-	Incluso las cosas más sencillas deben ser refrendadas por alguien de un nivel superior.	1	2	3	4	5	6	7
10.-	Cualquier decisión que se tome debe tener la aprobación del jefe correspondiente.	1	2	3	4	5	6	7
11.-	La obtención de reconocimientos y recompensas del personal de marketing vendrá determinada por la sensibilidad del trabajador a los movimientos de la competencia.	1	2	3	4	5	6	7
12.-	La evaluación de la satisfacción de los clientes influye en los sueldos de los directivos.	1	2	3	4	5	6	7
13.-	Obtiene recompensas formales (aumentos de sueldo, promociones, etc.) todo el que proporciona información útil sobre el mercado.	1	2	3	4	5	6	7
14.-	Los resultados del personal de ventas se miden por las buenas relaciones con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15.-	Las compensaciones monetarias del personal de ventas se basan en su volumen de ventas.	1	2	3	4	5	6	7
16.-	Realizamos sondeos a los clientes para evaluar al personal de ventas.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale su grado de acuerdo respecto a los siguientes factores relacionados con el entorno que afecta a su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo)

1.-	En nuestro sector, las preferencias de los clientes cambian poco con el tiempo.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	Nuestros clientes tienden a buscar nuevos productos constantemente.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	Los nuevos clientes tienden a tener necesidades relacionadas con el producto que son diferentes de las de nuestros antiguos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
4.-	La competencia en nuestra industria es implacable.	1	2	3	4	5	6	7
5.-	Hay muchas «guerras de promociones» en nuestra industria.	1	2	3	4	5	6	7
6.-	Cualquier nuevo producto que un competidor pueda ofrecer, otros también pueden ofrecerlo.	1	2	3	4	5	6	7
7.-	La competencia de precios es lo que distingue a nuestra industria.	1	2	3	4	5	6	7



8.-	Todos los días aparece un nuevo competidor.	1	2	3	4	5	6	7
9.-	La tecnología en nuestra industria cambia rápidamente.	1	2	3	4	5	6	7
10.-	Los cambios tecnológicos proporcionan grandes oportunidades en nuestra industria.	1	2	3	4	5	6	7
11.-	Un gran número de ideas sobre nuevos productos ha sido posible a través de las rupturas tecnológicas de nuestra industria.	1	2	3	4	5	6	7
12.-	Los desarrollos tecnológicos de nuestra industria son muy escasos.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale la descripción que mejor refleje el tipo de estratégica desarrollada en su empresa.**

(marque sólo una de las cuatro opciones):

1.-	Ocupa un «nicho» o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No suele estar a la vanguardia del desarrollo de nuevos productos o mercados. Tiende a ignorar los cambios que no afectan directamente a su actual campo de actuación. Se centra en hacer el mejor trabajo posible en su campo de actuación.
2.-	Realiza cambios en los productos y mercados con relativa frecuencia. Intenta ser las primeras en desarrollar nuevos productos (puede que alguna de estas innovaciones no tenga éxito). Responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.
3.-	Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, al tiempo que desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados. Muy rara vez es la primera en ofrecer nuevos productos, o en entrar en nuevos mercados. Pero tras un examen de las empresas que realizan cambios, intenta imitarlas incurriendo en un menor coste, o aplicando planes mejor concebidos.
4.-	Puede operar en cualquier momento como cualquiera de las organizaciones anteriores por lo que no puede ser identificada con ninguna de ellas.

**Señale su grado de acuerdo respecto a las características de los productos su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	Una oferta muy amplia de productos, muy innovadores y en continuo cambio.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	Productos bastante estables en determinadas unidades de negocio y mercados, mientras que se innova en otras unidades de negocio y mercados.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	Productos concentrados, relativamente estables y definidos en la organización y los mercados.	1	2	3	4	5	6	7
4.-	Oferta de productos en la que se incorporan cambios como respuesta a las oportunidades y amenazas del mercado.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale su grado de acuerdo respecto a la imagen que tiene su empresa en el mercado:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	Ofrece un número reducido y selectivo de productos con una gran calidad.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	Adopta nuevas ideas e innovaciones sólo después de un análisis riguroso.	1	2	3	4	5	6	7

3.-	Reacciona a las oportunidades y amenazas del mercado para mantener o mejorar su posición.	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

4.-	Tiene reputación por ser innovadora y creativa.	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

**Señale su grado de acuerdo respecto al tiempo que tiene su empresa dedica a la evaluación de los cambios y tendencias del mercado:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	Importante, ya que continuamente llevamos a cabo una evaluación del mercado.	1	2	3	4	5	6	7
-----	--	---	---	---	---	---	---	---

2.-	Nuestro grado de dedicación no es regular; es decir, en ocasiones se dedica mucho tiempo a la evaluación del mercado y en otras ninguno.	1	2	3	4	5	6	7
-----	--	---	---	---	---	---	---	---

**Señale su grado de acuerdo respecto a las actuaciones para incrementar la demanda en su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	Que nos centramos en el desarrollo de los mercados en los que ya estamos trabajando.	1	2	3	4	5	6	7
-----	--	---	---	---	---	---	---	---

2.-	Que respondemos a las presiones del entorno para reducir los riesgos.	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

3.-	Que entramos de forma agresiva en nuevos mercados ofreciendo nuevos productos.	1	2	3	4	5	6	7
-----	--	---	---	---	---	---	---	---

4.-	Que intentamos penetrar más profundamente en los mercados en los que ya estamos trabajando, al tiempo que incorporamos nuevos productos tras un análisis detallado sobre su potencial.	1	2	3	4	5	6	7
-----	--	---	---	---	---	---	---	---

**Señale su grado de acuerdo respecto a los objetivos de su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	Mantener los costes bajo control.	1	2	3	4	5	6	7
-----	-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

2.-	Llevar a cabo un análisis en profundidad de los costes que nos ayude a decidir sobre la incorporación de nuevos productos o la búsqueda de nuevos mercados.	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

3.-	Garantizar que la gente, los recursos y el equipamiento necesarios para el desarrollo de nuevos productos están disponibles y accesibles.	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

4.-	Asegurarnos de que estamos vigilando las amenazas del entorno para poner en marcha las acciones necesarias.	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

**Señale su grado de acuerdo respecto a las competencias o habilidades de los directivos de su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	Analíticas, dada su dedicación al estudio de las oportunidades del mercado y al desarrollo nuevos productos.	1	2	3	4	5	6	7
-----	--	---	---	---	---	---	---	---

2.-	Especializadas ya que suelen centrarse en pocas áreas de actividad.	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

3.-	Muy amplias y de tipo empresarial; diversas, flexibles y con capacidad para adaptarse a los cambios.	1	2	3	4	5	6	7
-----	--	---	---	---	---	---	---	---

4.-	Adaptables a corto plazo a las demandas del mercado.	1	2	3	4	5	6	7
-----	--	---	---	---	---	---	---	---

**Señale su grado de acuerdo respecto a los aspectos que protegen a su empresa de otras empresas del sector:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	Analiza en profundidad las nuevas tendencias del mercado y sólo adopta las que tienen un potencial demostrado.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	Lleva a cabo un número limitado de cosas, pero las hace muy bien.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	Responde a las tendencias del mercado aunque tenga pocas probabilidades de éxito o poco potencial.	1	2	3	4	5	6	7
4.-	Desarrolla nuevos productos y nuevos mercados de forma continua.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale su grado de acuerdo respecto a las principales preocupaciones de los directivos de su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	El mantenimiento de una situación financiera segura mediante el control de los costes y la calidad.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	El análisis de oportunidades en el mercado y a la selección de aquellas que tienen un potencial demostrado, mientras consiguen una posición financiera segura.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	Las funciones empresariales que requieren una mayor atención debido a las oportunidades o los problemas a los que se enfrentan en determinado momento.	1	2	3	4	5	6	7
4.-	Al desarrollo de nuevos productos y a la expansión hacia nuevos mercados o nuevos segmentos del mercado.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale su grado de acuerdo respecto a la forma en la que su empresa se prepara para el futuro:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	Resolviendo los problemas y retos que requieren una atención inmediata.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	Analizando las tendencias y oportunidades del mercado para incorporar productos nuevos para el sector o que permitan ampliar los mercados.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	Intentando resolver problemas que permitan mantener o mejorar nuestra oferta actual de productos y nuestra posición en el mercado.	1	2	3	4	5	6	7
4.-	Identificando las nuevas tendencias con potencial a largo plazo y que ya han sido probadas por otras empresas del sector, al tiempo que se afrontan los problemas relacionados con nuestra oferta actual de productos y las necesidades de nuestros clientes actuales.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale su grado de acuerdo respecto al tipo de estructura de su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	Funcional; es decir cuenta con departamentos perfectamente delimitados como el de marketing, personal, finanzas, etc.	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

2.-	Unidades de negocio en las que se atiende a un determinado mercado o en las que se ofrecen distintos productos. Dentro de cada una se desarrollan actividades de marketing, control de gestión, etc.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	Agrupación funcional, combinada con unidades de negocio para el caso de los nuevos productos.	1	2	3	4	5	6	7
4.-	Estructura flexible que permite que nos enfrentemos a las oportunidades y los problemas a medida que van surgiendo.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale su grado de acuerdo respecto a los procedimientos de control que utiliza su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	Descentralizados y participativos, alentando a muchos de los miembros de la organización a involucrarse en ellos.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	Orientados hacia quienes tienen que rendir cuentas sobre aspectos que requieren una atención inmediata.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	Centralizados en las áreas de productos más establecidas y participativos para las nuevas áreas de productos.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale su grado de acuerdo respecto al grado de compromiso de los empleados de su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	Los empleados sienten que su futuro está unido al de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	Los empleados están satisfechos de hacer sacrificios personales si eso hace que la empresa vaya bien.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	La unión entre esta organización y sus empleados es débil.	1	2	3	4	5	6	7
4.-	En general, los empleados están orgullosos de trabajar para esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5.-	Los empleados suelen actuar más allá de su deber para asegurarse de que la empresa vaya bien.	1	2	3	4	5	6	7
6.-	Nuestra gente tiene poco o ningún compromiso con la empresa.	1	2	3	4	5	6	7

**Señale su grado de acuerdo respecto al espíritu de equipo de su empresa:**

(1 = total desacuerdo; 7 = total acuerdo):

1.-	La gente en esta empresa está preocupada de las necesidades y problemas de los demás.	1	2	3	4	5	6	7
2.-	El espíritu de equipo invade toda la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3.-	Trabajar para esta empresa es como pertenecer a una gran familia.	1	2	3	4	5	6	7
4.-	La gente se siente emocionalmente unida a los demás.	1	2	3	4	5	6	7
5.-	La gente de esta empresa se ve como individuos independientes que tienen que tolerar a quienes están a su alrededor.	1	2	3	4	5	6	7

<b>Señale el nivel de resultados alcanzado por su empresa según las siguientes medidas:</b>										
		<b>El año pasado</b>			<b>Previsto para el próximo año</b>					
1.-	Recuperación de recursos (rentabilidad):									
2.-	Cuota de mercado:									
<b>Marque la respuesta adecuada en relación a su mayor competidor en el último año:</b>										
(1 = mucho menor; 7 = mucho mayor)										
1.-	El éxito de nuevos productos fue:	1	2	3	4	5	6	7		
2.-	El crecimiento de nuestras ventas fue:	1	2	3	4	5	6	7		
3.-	Nuestra rentabilidad fue:	1	2	3	4	5	6	7		
4.-	Nuestro tamaño es:	1	2	3	4	5	6	7		
5.-	Nuestra cuota de mercado fue:	1	2	3	4	5	6	7		
6.-	Nuestro crecimiento fue:	1	2	3	4	5	6	7		

Número de empleados:

Volumen anual de ventas:

- 1,8 - 3 millones de euros
- 3 - 6 millones de euros
- 6 - 12 millones de euros
- 12 - 30 millones de euros
- 30 - 90 millones de euros
- 90 - 180 millones de euros
- 180 - 400 millones de euros
- Más de 400 millones de euros

Edad de la empresa:

Ámbito de actuación:

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

Sector de actividad:

(puede marcar varias opciones)

- Fabricación de conservas de frutas.
- Preparación de leche, fabricación de mantequilla y otros productos lácteos.
- Fabricación de quesos.
- Elaboración de helados.
- Fabricación de galletas.
- Fabricación de productos de panadería y pastelería de larga duración.
- Industria del azúcar.
- Fabricación de cacao y chocolate.
- Elaboración de preparados para la alimentación infantil.
- Otros (señalar):

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_

Nivel educativo más alto del director general/director de marketing (del entrevistado):

- Educación básica
- Bachillerato
- Diplomatura
- Licenciatura
- Doctorado

Puesto desempeñado antes de ocupar su actual posición:

- Ingeniería/producción
- Director de recursos humanos
- Contabilidad/finanzas
- Investigación/tecnología
- Marketing/ventas
- Economista/analista de empresas
- Otros

Edad del entrevistado:

Sexo del entrevistado:  Hombre  Mujer

<b>Nombre del entrevistado:</b>	
<b>Función/cargo del entrevistado:</b>	
<b>Teléfono:</b>	
<b>Nombre del entrevistador:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Duración:</b>
<b>Contactos:</b>	<b>Supervisión:</b>

## Anexo VII: Codificación de las variables

### *Escala de medida de la orientación al mercado: Orientación al cliente (ocli)*

OCLI1	Controlamos de forma continua nuestro nivel de compromiso y de orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
OCLI2	Nuestra estrategia de empresa se basa en nuestra percepción sobre la forma de crear un valor superior para los clientes.
OCLI3	Nuestra estrategia para conseguir una ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes. (*)
OCLI4	Los objetivos de la empresa se dirigen principalmente a la satisfacción del cliente. (*)
OCLI5	En esta empresa se mide la satisfacción de nuestros clientes de forma frecuente y sistemática. (*)
OCLI6	Prestamos una gran atención al servicio <i>post</i> venta. (*)

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

### *Escala de medida de la orientación al mercado: Orientación a la competencia (ocom)*

OCOM1	Nuestro personal de ventas comparte información con otros departamentos de la empresa respecto a las estrategias de los competidores. (*)
OCOM2	Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores que suponen una amenaza para nosotros.
OCOM3	Los directivos de alto nivel suelen analizar las fortalezas y las estrategias de los competidores.
OCOM4	Nos centramos en aquellos clientes con los que tenemos una oportunidad de conseguir una ventaja competitiva. (*)

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

### *Escala de medida de la orientación al mercado: Coordinación interfuncional (coor)*

COOR1	Los directivos superiores de cualquier área funcional visitan regularmente a nuestros clientes, tanto actuales como potenciales. (*)
COOR2	Comunicamos libremente la información sobre nuestros éxitos y fracasos con los clientes a través de todas las áreas funcionales de la empresa. (*)
COOR3	Todas nuestras áreas funcionales están integradas para servir a las necesidades de nuestro mercado objetivo.
COOR4	Nuestros directivos conocen el papel que cada uno de nosotros podemos desempeñar para contribuir a la creación de valor para nuestros clientes.
COOR5	Compartimos recursos con otras unidades de negocio (o departamentos) de la empresa. (*)

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida del compromiso de la alta dirección con la orientación al mercado (comp)*

COMP1	El equipo directivo dice continuamente a sus empleados que la supervivencia de la empresa depende de su adaptación al mercado.
COMP2	Suele decir a sus empleados que es sensible a las actividades de sus competidores.
COMP3	El equipo directivo siempre dice a quienes están a su alrededor que deben satisfacer las necesidades futuras de los clientes.
COMP4	De acuerdo con la actitud de la alta dirección, el servicio al cliente es lo más importante de la empresa. (*)

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida de la aversión al riesgo de la alta dirección (aver)*

AVER1	El equipo directivo cree que vale la pena asumir un riesgo financiero mayor para obtener mayores resultados. (R) (*)
AVER2	Al equipo directivo le gusta asumir grandes riesgos financieros. (R)
AVER3	El equipo directivo fomenta el desarrollo de estrategias de marketing innovadoras, aunque sabe que pueden fracasar. (R)
AVER4	Al equipo directivo le gusta poner en marcha planes sólo si tiene la certeza de que pueden desarrollarse. (*)

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida del conflicto interfuncional (conf)*

CONF1	Cuando los miembros de varios departamentos están juntos se incrementan las tensiones.
CONF2	A la gente de un departamento le suele disgustar interactuar con los de otros departamentos.
CONF3	Los empleados de diferentes departamentos sienten que las metas de sus respectivos departamentos están en armonía con las de los demás. (R) (*)
CONF4	Proteger a un departamento es el modo más común de actuar de esta empresa. (*)
CONF5	Los objetivos del departamento de marketing son incompatibles con los del departamento de producción. (*)
CONF6	No hay (o hay muy poco) conflicto interdepartamental. (R) (*)

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).



*Escala de medida de la conexión interfuncional (conx)*

CONX1	Es fácil hablar con casi todo el mundo que necesites, cualquiera que sea su rango o posición.
CONX2	Es muy común que existan conversaciones informales entre los miembros de los diferentes departamentos para tratar temas relacionados con el trabajo.
CONX3	Los empleados de cada departamento se sienten cómodos hablando con miembros de otros departamentos cuando lo necesitan. (*)
CONX4	Los directivos disuaden a los empleados de discutir cuestiones relacionadas con el trabajo con quienes no son sus superiores o sus subordinados. (R) (*)
CONX5	La gente de un departamento está muy accesible para los miembros de otros departamentos. (*)
CONX6	Con frecuencia se producen reuniones entre directivos de diferentes departamentos. (*)

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida de la centralización (cent)*

CENT1	No se hace nada hasta que el superior aprueba una decisión. (*)
CENT2	Una persona que quiera tomar su propia decisión es disuadida rápidamente.
CENT3	Incluso las cosas más sencillas deben ser refrendadas por alguien de un nivel superior.
CENT4	Cualquier decisión que se tome debe tener la aprobación del jefe correspondiente. (*)

*Escala de medida de los sistemas de remuneración basados en el mercado (remu)*

REMU1	La obtención de reconocimientos y recompensas del personal de marketing vendrá determinada por la sensibilidad del trabajador a los movimientos de la competencia. (*)
REMU2	La evaluación de la satisfacción de los clientes influye en los sueldos de los directivos.
REMU3	Obtiene recompensas formales (aumentos de sueldo, promociones, etc.) todo el que proporciona información útil sobre el mercado.
REMU4	Los resultados del personal de ventas se miden por las buenas relaciones con los clientes. (*)
REMU5	Las compensaciones monetarias del personal de ventas se basan en su volumen de ventas. (*)
REMU6	Realizamos sondeos a los clientes para evaluar al personal de ventas. (*)

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

Escala de medida de la estrategia empresarial. Tipología de Miles y Snow. Escala multi-ítems

### (1) DIMENSIÓN EMPRESARIAL. Producto-mercado (PM)

#### Características de los productos de la empresa.

PM_P	Oferta de productos amplia, innovadora y en continua expansión.
PM_A	Productos bastante estables en determinados departamentos/unidades de negocio y mercados, mientras que se innova en otros departamentos/unidades de negocio y mercados. (*)
PM_D	Productos concentrados, relativamente estables y definidos a través de la organización y los mercados. (*)
PM_R	Oferta de productos en estado de transición, que incorpora cambios cuando es forzada por el entorno. (*)

### (2) DIMENSIÓN EMPRESARIAL. Factores de éxito (FE)

#### Imagen que tiene la empresa en el mercado.

FE_D	Ofrece un número reducido y selectivo de productos con una gran calidad. (*)
FE_A	Adopta nuevas ideas e innovaciones sólo después de un análisis riguroso. (*)
FE_R	Reacciona a las oportunidades y amenazas del mercado para mantener o mejorar su posición. (*)
FE_P	Tiene reputación por ser innovadora y creativa.

### (3) DIMENSIÓN EMPRESARIAL. Objetivos prioritarios (OP)

#### Tiempo que la empresa dedica a la evaluación de los cambios y tendencias del mercado.

OP_P	Importante, ya que continuamente llevamos a cabo una evaluación el mercado. (*)
OP_D	Muy poco importante, ya que no dedicamos mucho tiempo a la evaluación del mercado. (*)
OP_A	Dedicamos un tiempo razonable a la evaluación del mercado. (*)
OP_R	Nuestro grado de dedicación no es regular; es decir, en ocasiones se dedica mucho tiempo a la evaluación del mercado en y otras ninguno. (*)

### (4) DIMENSIÓN EMPRESARIAL. Crecimiento (CR)

#### Actuaciones para incrementar la demanda en la empresa.

CR_D	Que nos centramos en el desarrollo de los mercados en los que ya estamos trabajando. (*)
CR_R	Que respondemos a las presiones del entorno para reducir los riesgos. (*)
CR_P	Que entramos de forma agresiva en nuevos mercados ofreciendo nuevos productos.
CR_A	Que intentamos penetrar más profundamente en los mercados en los que ya estamos trabajando, al tiempo que incorporamos nuevos productos tras un análisis detallado sobre su potencial. (*)

### (5) DIMENSIÓN TECNOLÓGICA. Metas tecnológicas (MT)

#### Objetivos de la empresa.

MT_D	Mantener los costes bajo control. (*)
------	---------------------------------------

*Escala de medida de la estrategia empresarial. Tipología de Miles y Snow. Escala multi-ítems*

MT_A	Llevar a cabo un análisis en profundidad de los costes que nos ayude a decidir sobre la incorporación de nuevos productos o la búsqueda de nuevos mercados.
MT_P	Garantizar que la gente, los recursos y el equipamiento necesarios para el desarrollo de nuevos productos están disponibles y accesibles. (*)
MT_R	Asegurarnos de que estamos vigilando las amenazas del entorno para poner en marcha las acciones necesarias. (*)

**(6) DIMENSIÓN TECNOLÓGICA. Extensión tecnológica (ET)**

**Competencias o habilidades de los directivos de la empresa.**

ET_A	Analíticas, dada su dedicación al estudio de las oportunidades del mercado y al desarrollo nuevos productos.
ET_D	Especializadas ya que suelen centrarse en pocas áreas de actividad. (*)
ET_P	Muy amplias y de tipo empresarial; diversas, flexibles y con capacidad para adaptarse a los cambios. (*)
ET_R	Adaptables a corto plazo a las demandas del mercado. (*)

**(7) DIMENSIÓN TECNOLÓGICA. Tipo de tecnología (TT)**

**Aspectos que protegen a la empresa de otras empresas del sector.**

TT_A	Analiza en profundidad las nuevas tendencias del mercado y sólo adopta las que tienen un potencial demostrado. (*)
TT_D	Lleva a cabo un número limitado de cosas, pero las hace muy bien. (*)
TT_R	Responde a las tendencias del mercado aunque tenga pocas probabilidades de éxito o poco potencial. (*)
TT_P	Desarrolla nuevos productos y nuevos mercados de forma continua.

**(8) DIMENSIÓN ORGANIZATIVA. Coalición dominante o dedicación principal de los directivos (CD)**

**Principales preocupaciones de los directivos de la empresa.**

CD_D	El mantenimiento de una situación financiera segura mediante el control de los costes y la calidad.
CD_A	El análisis de oportunidades en el mercado y la selección de aquellas que tienen un potencial demostrado, mientras consiguen una posición financiera segura.
CD_R	Las funciones empresariales que requieren una mayor atención debido a las oportunidades o los problemas a los que se enfrentan en determinado momento. (*)
CD_P	El desarrollo de nuevos productos y a la expansión hacia nuevos mercados o nuevos segmentos del mercado. (*)

**(9) DIMENSIÓN ORGANIZATIVA. Sistemas de planificación (SP)**

**Forma en la que la empresa se prepara para el futuro.**

SP_R	Resolviendo los problemas y retos que requieren una atención inmediata. (*)
SP_P	Analizando las tendencias y oportunidades del mercado para incorporar productos nuevos para el sector o que permitan ampliar los mercados. (*)

*Escala de medida de la estrategia empresarial. Tipología de Miles y Snow. Escala multi-ítems*

SP_D	Intentando resolver problemas que permitan mantener o mejorar nuestra oferta actual de productos y nuestra posición en el mercado. (*)
SP_A	Identificando las nuevas tendencias con potencial a largo plazo y que ya han sido probadas por otras empresas del sector, al tiempo que se afrontan los problemas relacionados con nuestra oferta actual de productos y las necesidades de nuestros clientes actuales.

**(10) DIMENSIÓN ORGANIZATIVA. Tipo de estructura (TE)****Tipo de estructura de la empresa.**

TE_D	Funcional; es decir cuenta con departamentos perfectamente delimitados como el de marketing, personal, finanzas, etc. (*)
TE_P	Unidades de negocio en las que se atiende a un determinado mercado o en las que se ofrecen distintos productos. Dentro de cada una se desarrollan actividades de marketing, control de gestión, etc. (*)
TE_A	Agrupación funcional, combinada con unidades de negocio para el caso de los nuevos productos. (*)
TE_R	Estructura flexible que permite que nos enfrentemos a las oportunidades y los problemas a medida que van surgiendo. (*)

**(11) DIMENSIÓN ORGANIZATIVA. Sistemas de control (SC)****Procedimientos de control que utiliza su empresa.**

SC_P	Descentralizados y participativos, alentando a muchos de los miembros de la organización a involucrarse en ellos. (*)
SC_R	Orientados hacia quienes tienen que rendir cuentas sobre aspectos que requieren una atención inmediata. (*)
SC_D	Procedimientos muy centralizados, siendo responsabilidad de los directivos superiores. (*)
SC_A	Centralizados en las áreas de productos más establecidas y participativos para las nuevas áreas de productos. (*)

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida de la estrategia empresarial. Analizadora*

PM_A	Productos bastante estables en determinados departamentos/unidades de negocio y mercados, mientras que se innova en otros departamentos/unidades de negocio y mercados. (*)
FE_A	Adopta nuevas ideas e innovaciones sólo después de un análisis riguroso. (*)
OP_A	Dedicamos un tiempo razonable a la evaluación del mercado. (*)
CR_A	Que intentamos penetrar más profundamente en los mercados en los que ya estamos trabajando, al tiempo que incorporamos nuevos productos tras un análisis detallado sobre su potencial. (*)
MT_A	Llevar a cabo un análisis en profundidad de los costes que nos ayude a decidir sobre la incorporación de nuevos productos o la búsqueda de nuevos mercados.
ET_A	Analíticas, dada su dedicación al estudio de las oportunidades del mercado y al desarrollo nuevos productos.
TT_A	Analiza en profundidad las nuevas tendencias del mercado y sólo adopta las que tienen un potencial demostrado. (*)
CD_A	El análisis de oportunidades en el mercado y la selección de aquellas que tienen un potencial demostrado, mientras consiguen una posición financiera segura.
SP_A	Identificando las nuevas tendencias con potencial a largo plazo y que ya han sido probadas por otras empresas del sector, al tiempo que se afrontan los problemas relacionados con nuestra oferta actual de productos y las necesidades de nuestros clientes actuales.
TE_A	Agrupación funcional, combinada con unidades de negocio para el caso de los nuevos productos. (*)
SC_A	Centralizados en las áreas de productos más establecidas y participativos para las nuevas áreas de productos. (*)

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida de la estrategia empresarial. Defensiva*

PM_D	Productos concentrados, relativamente estables y definidos a través de la organización y los mercados. (*)
FE_D	Ofrece un número reducido y selectivo de productos con una gran calidad. (*)
OP_D	Muy poco importante, ya que no dedicamos mucho tiempo a la evaluación del mercado. (*)
CR_D	Que nos centramos en el desarrollo de los mercados en los que ya estamos trabajando. (*)
MT_D	Mantener los costes bajo control. (*)
ET_D	Especializadas ya que suelen centrarse en pocas áreas de actividad. (*)
TT_D	Lleva a cabo un número limitado de cosas, pero las hace muy bien. (*)
CD_D	El mantenimiento de una situación financiera segura mediante el control de los costes y la calidad.
SP_D	Intentando resolver problemas que permitan mantener o mejorar nuestra oferta actual de productos y nuestra posición en el mercado. (*)
TE_D	Funcional; es decir cuenta con departamentos perfectamente delimitados como el de marketing, personal, finanzas, etc. (*)
SC_D	Procedimientos muy centralizados, siendo responsabilidad de los directivos superiores. (*)

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida de la estrategia empresarial. Prospectiva*

PM_P	Oferta de productos amplia, innovadora y en continua expansión.
FE_P	Tiene reputación por ser innovadora y creativa.
OP_P	Importante, ya que continuamente llevamos a cabo una evaluación el mercado. (*)
CR_P	Que entramos de forma agresiva en nuevos mercados ofreciendo nuevos productos.
MT_P	Garantizar que la gente, los recursos y el equipamiento necesarios para el desarrollo de nuevos productos están disponibles y accesibles. (*)
ET_P	Muy amplias y de tipo empresarial; diversas, flexibles y con capacidad para adaptarse a los cambios. (*)
TT_P	Desarrolla nuevos productos y nuevos mercados de forma continua.
CD_P	El desarrollo de nuevos productos y a la expansión hacia nuevos mercados o nuevos segmentos del mercado. (*)
SP_P	Analizando las tendencias y oportunidades del mercado para incorporar productos nuevos para el sector o que permitan ampliar los mercados. (*)
TE_P	Unidades de negocio en las que se atiende a un determinado mercado o en las que se ofrecen distintos productos. Dentro de cada una se desarrollan actividades de marketing, control de gestión, etc. (*)
SC_P	Descentralizados y participativos, alentando a muchos de los miembros de la organización a involucrarse en ellos. (*)

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida de la estrategia empresarial. Reactiva***Variable eliminada del estudio**

PM_R	Oferta de productos en estado de transición, que incorpora cambios cuando es forzada por el entorno. (*)
FE_R	Reacciona a las oportunidades y amenazas del mercado para mantener o mejorar su posición. (*)
OP_R	Nuestro grado de dedicación no es regular; es decir, en ocasiones se dedica mucho tiempo a la evaluación del mercado en y otras ninguno. (*)
CR_R	Que respondemos a las presiones del entorno para reducir los riesgos. (*)
MT_R	Asegurarnos de que estamos vigilando las amenazas del entorno para poner en marcha las acciones necesarias. (*)
ET_R	Adaptables a corto plazo a las demandas del mercado. (*)
TT_R	Responde a las tendencias del mercado aunque tenga pocas probabilidades de éxito o poco potencial. (*)
CD_R	Las funciones empresariales que requieren una mayor atención debido a las oportunidades o los problemas a los que se enfrentan en determinado momento. (*)
SP_R	Resolviendo los problemas y retos que requieren una atención inmediata. (*)
TE_R	Estructura flexible que permite que nos enfrentemos a las oportunidades y los problemas a medida que van surgiendo. (*)
SC_R	Orientados hacia quienes tienen que rendir cuentas sobre aspectos que requieren una atención inmediata. (*)

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida de los resultados empresariales (rtdo)*

RTDO1	El éxito de nuevos productos.
RTDO2	El crecimiento de nuestras ventas.
RTDO3	Nuestra rentabilidad.
RTDO4	Nuestro tamaño. (*)
RTDO5	Nuestra cuota de mercado.
RTDO6	Nuestro crecimiento.

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).



*Escala de medida del compromiso de los empleados (coem)*

COEM1	Los empleados sienten que su futuro está unido al de la organización.
COEM2	Los empleados están satisfechos de hacer sacrificios personales si eso hace que la empresa vaya bien.
COEM3	La unión entre esta organización y sus empleados es débil. (R) (*)
COEM4	En general, los empleados están orgullosos de trabajar para esta empresa. (*)
COEM5	Los empleados suelen actuar más allá de su deber para asegurarse de que la empresa vaya bien.
COEM6	Nuestra gente tiene poco o ningún compromiso con la empresa. (R) (*)

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida del espíritu de equipo (espi)*

ESPI1	La gente en esta empresa está preocupada de las necesidades y problemas de los demás.
ESPI2	El espíritu de equipo invade toda la empresa.
ESPI3	Trabajar para esta empresa es como pertenecer a una gran familia.
ESPI4	La gente se siente emocionalmente unida a los demás.
ESPI5	La gente de esta empresa se ve como individuos independientes que tienen que tolerar a quienes están a su alrededor. (R) (*)

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida de la turbulencia del mercado (tmer)*

**Variable eliminada del estudio**

TMER1	En nuestro sector, las preferencias de los clientes cambian poco con el tiempo. (R) (*)
TMER2	Nuestros clientes tienden a buscar nuevos productos constantemente. (*)
TMER3	Los nuevos clientes tienden a tener necesidades relacionadas con el producto que son diferentes de las de nuestros antiguos clientes. (*)

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida de la turbulencia tecnológica (ttec)*

TTEC1	La tecnología en nuestra industria cambia rápidamente.
TTEC2	Los cambios tecnológicos proporcionan grandes oportunidades en nuestra industria.
TTEC3	Un gran número de ideas sobre nuevos productos ha sido posible a través de las rupturas tecnológicas de nuestra industria.
TTEC4	Los desarrollos tecnológicos de nuestra industria son muy escasos. (R) (*)

(R) Ítem codificado en sentido inverso.

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).

*Escala de medida de la intensidad competitiva (icom)*

ICOM1	La competencia en nuestra industria es implacable. (*)
ICOM2	Hay muchas «guerras de promociones» en nuestra industria. (*)
ICOM3	Cualquier cosa que un competidor pueda ofrecer, otro pueden también ofrecerlo. (*)
ICOM4	La competencia de precios es lo que distingue a nuestra industria. (*)
ICOM5	Todos los días aparece un nuevo competidor.

(\*) Ítem eliminado en «Evaluación de las escalas de medida» (p.221).





# Índices



# Índice de figuras

<i>Figura 1.- Modelo sintetizador de la orientación al mercado propuesto por Lafferty y Hult (2001)</i>	36
<i>Figura 2.- Modelo de orientación al mercado de Jaworski y Kohli (1993)</i>	40
<i>Figura 3.- Modelo de orientación al mercado de Narver y Slater (1990)</i>	43
<i>Figura 4.- Los efectos de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa. Variables situacionales</i>	45
<i>Figura 5.- Reconceptualización del concepto de orientación al mercado propuesta por Cadogan y Diamantopoulos (1995)</i>	50
<i>Figura 6.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado</i>	55
<i>Figura 7.- Modelo de orientación al mercado propuesto por Deng y Dart (1994)</i>	77
<i>Figura 8.- Modelo de integración de Pelham y Wilson (1996)</i>	81
<i>Figura 9.- Perspectivas de marketing según Hooley et al. (1990)</i>	86
<i>Figura 10.- El modelo de Ruekert (1992)</i>	87
<i>Figura 11.- Un modelo de tipos de cultura organizacional recogido en Deshpandé et al. (1993)</i>	90
<i>Figura 12.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado: Antecedentes</i>	92
<i>Figura 13.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado: Consecuencias</i>	102
<i>Figura 14.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado: Variables intermedias</i>	126
<i>Figura 15.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado: Variables moderadoras</i>	130
<i>Figura 16.- El ciclo adaptativo</i>	155
<i>Figura 17.- Aspectos considerados en los estudios sobre orientación al mercado: La estrategia</i>	159
<i>Figura 18.- Esquema básico de la investigación propuesta (I)</i>	172
<i>Figura 19.- Etapas para el desarrollo de escalas de medida</i>	193
<i>Figura 20.- Etapas del proceso de desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales</i>	216
<i>Figura 21.- Esquema básico de la investigación propuesta (II)</i>	262

<i>Figura 22.- Esquema básico de la investigación propuesta con variables observables. La estrategia empresarial como antecedente interno de gestión de la orientación al mercado. MODELO A</i>	<u>263</u>
<i>Figura 23.- Esquema básico de la investigación propuesta con variables observables. La estrategia empresarial como una consecuencia de la orientación al mercado. MODELO B</i>	<u>264</u>
<i>Figura 24.- Contrastación de hipótesis relacionadas con la influencia de los antecedentes internos clásicos en la orientación al mercado. Hipótesis H.2 a H.7</i>	<u>276</u>
<i>Figura 25.- Contrastación de la hipótesis relacionada con la influencia de los antecedentes internos de gestión (tipo de estrategia) en la orientación al mercado. Hipótesis H.8</i>	<u>279</u>
<i>Figura 26.- Contrastación de la hipótesis relacionada con los efectos de la orientación al mercado. Hipótesis H.9 a H.12</i>	<u>281</u>
<i>Figura 27.- Esquema básico de la investigación propuesta (III)</i>	<u>285</u>
<i>Figura 28.- Contrastación de hipótesis relacionadas con las influencias moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados. Hipótesis H.13 a H.16</i>	<u>291</u>



## Índice de tablas

Tabla 1.- Esquema histórico de las investigaciones sobre orientación al mercado	26
Tabla 2.- Adaptaciones de las definiciones básicas de orientación al mercado	30
Tabla 3.- Resumen de la literatura sobre orientación al mercado desarrollado por Lafferty y Hult (2001)	35
Tabla 4.- Relación conceptual y operativa de los instrumentos de orientación al mercado de Narver y Slater y Kohli y Jaworski	49
Tabla 5.- Relación entre el número de ítems propuestos por Narver y Slater y Kohli y Jaworski	51
Tabla 6.- Escala MARKOR de medición de la orientación al mercado	57
Tabla 7.- Escala MKTOR de medición de la orientación al mercado	60
Tabla 8.- Análisis comparativo de las escalas MARKOR y MKTOR	63
Tabla 9.- Cuestionario para la evaluación del grado de adopción del concepto de marketing de Ames (1970)	70
Tabla 10.- Cuestionario de evaluación de la eficacia del marketing de Kotler (1977)	71
Tabla 11.- Cuestionario de evaluación del grado de adopción del concepto de marketing de Lawton y Parasuraman (1980)	72
Tabla 12.- Cuestionario de evaluación de la fuerza del marketing de Michaels (1982)	73
Tabla 13.- Cuestionario para la medición del grado de orientación al marketing de Parasuraman et al. (1983)	74
Tabla 14.- Escala de valoración del grado de orientación al mercado de Shapiro (1988)	76
Tabla 15.- Escala para medir los factores críticos de la orientación al mercado propuesta por Deng y Dart (1994)	79
Tabla 16.- Escala de valoración de la orientación al mercado propuesta por Pelham y Wilson (1996), Pelham (1997a; 1997b), y Pelham (1999; 2000)	82
Tabla 17.- Escala de valoración de la orientación al mercado propuesta por Gray et al. (1998)	84
Tabla 18.- Valoración del papel del marketing propuesta por Hooley et al. (1990)	85
Tabla 19.- Escala de valoración del grado de orientación al mercado de Ruekert (1992)	88
Tabla 20.- Escala para la valoración de la orientación al cliente propuesta por Deshpandé et al. (1993) (DFW'93)	89

Tabla 21.- Escala MORTN propuesta por Deshpandé y Farley (1996; 1998a) que sintetiza las tres escalas de orientación al mercado	91
Tabla 22.- Antecedentes a la orientación al mercado propuestos por Kohli y Jaworski (1990) y contrastados en Jaworski y Kohli (1993). Antecedentes internos clásicos	96
Tabla 23.- Estudios en los que se analizan los antecedentes internos de gestión	98
Tabla 24.- Estudios en los que se analizan los antecedentes externos	101
Tabla 25.- Instrumentos propuestos para medir las consecuencias de la orientación al mercado	106
Tabla 26.- Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en los clientes en general	118
Tabla 27.- Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en los distribuidores como clientes especiales	120
Tabla 28.- Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en los	122
Tabla 29.- Estudios en los que se miden las consecuencias de la orientación al mercado en la innovación	125
Tabla 30.- Instrumentos propuestos para medir las variables intermedias en la relación entre la orientación al mercado y sus consecuencias	129
Tabla 31.- Estudios sobre las variables moderadoras externas que intervienen en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales	134
Tabla 32.- Clasificación de los trabajos analizados según el sector de actividad analizado y el ámbito geográfico	144
Tabla 33.- Definiciones de estrategia	151
Tabla 34.- Tipología combinada de estrategias competitivas de negocio	153
Tabla 35.- Los cuatro tipos de estrategias de Miles y Snow	156
Tabla 36.- Estudios en los que se analiza el papel de la estrategia en la relación entre la orientación al mercado y los resultados	166
Tabla 37.- Resumen de las hipótesis planteadas	182
Tabla 38.- Evolución del PIB a precios corrientes (en millones de euros). Serie 2000-2004.	184
Tabla 39.- Reparto de la producción del total de la industria en España (millones de euros) (año 2004)	185
Tabla 40.- Indicadores importantes relacionados con la industria de productos alimenticios y bebidas (millones de euros) (referidos al año 2002)	185
Tabla 41.- Número de empresas según número de asalariados (1 de enero de 2005)	186
Tabla 42.- Número de empresas de la industria de productos alimenticios y bebidas: total y subsectores (1 de enero de cada año)	186
Tabla 43.- Distribución de las empresas según el número de asalariados en cada subsector (datos de 2004)	188
Tabla 44.- Producción bruta de la industria de productos alimenticios y bebidas: total y subsectores (millones de euros corrientes) (tasa de crecimiento, %)	189

Tabla 45.- Número de empresas en cada subsector incluido en la población objeto de estudio, y en la muestra final	191
Tabla 46.- Ficha técnica del estudio	191
Tabla 47.- Escala de medida de la orientación al mercado: Orientación al cliente (ocli)	195
Tabla 48.- Escala de medida de la orientación al mercado: Orientación a la competencia (ocom)	195
Tabla 49.- Escala de medida de la orientación al mercado: Coordinación interfuncional (coor)	195
Tabla 50.- Escala de medida del compromiso de la alta dirección con la orientación al mercado (comp)	196
Tabla 51.- Escala de medida de la aversión al riesgo de la alta dirección (aver)	196
Tabla 52.- Escala de medida del conflicto interfuncional (conf)	196
Tabla 53.- Escala de medida de la conexión interfuncional (conx)	197
Tabla 54.- Escala de medida de la centralización (cent)	197
Tabla 55.- Escala de medida de los sistemas de remuneración basados en el mercado (remu)	197
Tabla 56.- Escala de medida de la estrategia empresarial. Tipología de Miles y Snow. Método de párrafo	198
Tabla 57.- Escala de medida de la estrategia empresarial. Tipología de Miles y Snow. Escala multi-items	200
Tabla 58.- Escala de medida de los resultados empresariales (rtdo)	203
Tabla 59.- Escala de medida del compromiso de los empleados (coem)	203
Tabla 60.- Escala de medida del espíritu de equipo (espi)	203
Tabla 61.- Escala de medida de la turbulencia del mercado (tmer)	204
Tabla 62.- Escala de medida de la turbulencia tecnológica (ttec)	204
Tabla 63.- Escala de medida de la intensidad competitiva (icom)	205
Tabla 64.- Resumen de las técnicas utilizadas para el análisis y tratamiento de los datos	206
Tabla 65.- Principales características de los métodos de estimación	212
Tabla 66.- Resumen de las medidas de bondad de ajuste: Medidas absolutas de ajuste	213
Tabla 67.- Resumen de las medidas de bondad de ajuste: Medidas incrementales de ajuste	213
Tabla 68.- Resumen de las medidas de bondad de ajuste: Medidas de ajuste de parsimonia	214
Tabla 69.- Análisis de la fiabilidad inicial de la escala orientación al mercado	223
Tabla 70.- Idoneidad de aplicación del análisis factorial en la evaluación de la escala de orientación al mercado	224
Tabla 71.- Test de normalidad multivariante (orientación al mercado)	225
Tabla 72.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Orientación al mercado. Modelo M1 (14 ítems y un factor)	226

Tabla 73.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Orientación al mercado. Modelo M2a (14 ítems, 2º orden)	227
Tabla 74.- Test de diferencias de Chi-cuadrado (S-B) entre M1 y M2a	228
Tabla 75.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Orientación al mercado. Modelo M2b (6 ítems, 2º orden)	228
Tabla 76.- Matriz de residuos estandarizados. Modelo M2b (6 ítems, 2º orden) de la escala de orientación al mercado	229
Tabla 77.- Análisis de la fiabilidad (2) de la escala orientación al mercado	230
Tabla 78.- Matriz de covarianzas estandarizadas de las variables latentes. Modelo M2b (6 ítems, 2º orden) de la escala de orientación al mercado	230
Tabla 79.- Análisis de la validez discriminante de la escala orientación al mercado. Test de diferencias de la Chi-cuadrado	231
Tabla 80.- Análisis de la validez discriminante de la escala orientación al mercado. Intervalo de confianza de las correlaciones estimadas	231
Tabla 81.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores individuales	234
Tabla 82.- Test de normalidad multivariante (factores individuales)	234
Tabla 83.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores individuales	235
Tabla 84.- Matriz de residuos estandarizados. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores individuales	235
Tabla 85.- Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores individuales	235
Tabla 86.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores grupales	237
Tabla 87.- Test de normalidad multivariante (factores grupales)	238
Tabla 88.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores grupales	238
Tabla 89.- Matriz de residuos estandarizados. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores grupales	238
Tabla 90.- Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores grupales	238
Tabla 91.- Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores organizativos	240
Tabla 92.- Test de normalidad multivariante (factores organizativos)	240
Tabla 93.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores organizativos	241
Tabla 94.- Matriz de residuos estandarizados. Antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores organizativos	241
Tabla 95.- Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de los antecedentes internos clásicos de la orientación al mercado: factores organizativos	241
Tabla 96.- Idoneidad de aplicación del análisis factorial en la evaluación de las escalas de antecedentes internos de gestión: tipo de estrategia empresarial	242

Tabla 97.- <i>Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: estrategia empresarial analizadora</i>	243
Tabla 98.- <i>Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: estrategia empresarial defensiva</i>	244
Tabla 99.- <i>Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: estrategia empresarial prospectiva</i>	245
Tabla 100.- <i>Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: estrategia empresarial reactiva</i>	246
Tabla 101.- <i>Test de normalidad multivariante (estrategia empresarial)</i>	246
Tabla 102.- <i>Resultados del análisis factorial confirmatorio. Antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: tipo de estrategia empresarial</i>	247
Tabla 103.- <i>Matriz de residuos estandarizados. Antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: tipo de estrategia empresarial</i>	248
Tabla 104.- <i>Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: tipo de estrategia empresarial</i>	248
Tabla 105.- <i>Análisis de la validez discriminante de las escalas de medida de los antecedentes internos de gestión de la orientación al mercado: tipo de estrategia empresarial</i>	248
Tabla 106.- <i>Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado: resultados empresariales</i>	250
Tabla 107.- <i>Test de normalidad multivariante (resultados empresariales)</i>	250
Tabla 108.- <i>Resultados del análisis factorial confirmatorio. Consecuencias de la orientación al mercado: resultados empresariales</i>	251
Tabla 109.- <i>Matriz de residuos estandarizados. Consecuencias de la orientación al mercado: resultados empresariales</i>	251
Tabla 110.- <i>Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado: resultados empresariales</i>	251
Tabla 111.- <i>Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado: consecuencias en los empleados</i>	253
Tabla 112.- <i>Test de normalidad multivariante (consecuencias en los empleados)</i>	253
Tabla 113.- <i>Resultados del análisis factorial confirmatorio. Consecuencias de la orientación al mercado: consecuencias en los empleados</i>	254
Tabla 114.- <i>Matriz de residuos estandarizados. Consecuencias de la orientación al mercado: consecuencias en los empleados</i>	254
Tabla 115.- <i>Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de las consecuencias de la orientación al mercado: consecuencias en los empleados</i>	255
Tabla 116.- <i>Análisis de la fiabilidad inicial de las escalas de medida de las variables moderadoras externas</i>	257
Tabla 117.- <i>Test de normalidad multivariante (variables moderadoras externas)</i>	258

Tabla 118.- Resultados del análisis factorial confirmatorio. Variables moderadoras externas_____	258
Tabla 119.- Matriz de residuos estandarizados. Variables moderadoras externas_____	258
Tabla 120.- Análisis de la fiabilidad (2) de las escalas de medida de las variables moderadoras externas_____	259
Tabla 121.- Test de normalidad multivariante_____	265
Tabla 122.- La estrategia empresarial como antecedente interno de gestión de la orientación al mercado. MODELO A_____	268
Tabla 123.- Matriz de covarianzas estandarizadas de las variables latentes. MODELO A_____	269
Tabla 124.- Matriz de residuos estandarizados. MODELO A_____	270
Tabla 125.- La estrategia empresarial como una consecuencia de la orientación al mercado. MODELO B_____	272
Tabla 126.- Matriz de covarianzas estandarizadas de las variables latentes. MODELO B_____	273
Tabla 127.- Matriz de residuos estandarizados. MODELO B_____	274
Tabla 128.- Test de diferencias de Chi-cuadrado (S-B) entre el modelo A y el modelo B_____	275
Tabla 129.- Correlaciones bivariadas. Influencias moderadoras en la relación entre la orientación al mercado y las medidas de resultados_____	286
Tabla 130.- Análisis de efectos principales de las variables ambientales entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados_____	287
Tabla 131.- Análisis de efectos principales del tipo de estrategia empresarial entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados_____	288
Tabla 132.- Análisis de regresión moderada de las variables ambientales entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados_____	289
Tabla 133.- Análisis de regresión moderada del tipo de estrategia empresarial entre la orientación al mercado y las distintas medidas de resultados_____	290
Tabla 134.- Resumen de la contrastación de hipótesis_____	294

## Índice de autores

Agarwal et al. (2003)	112, 117, 118, 121, 122, 127, 142, 145, 177, 448	Atuahene-Gima (1996)	30, 51, 67, 105, 123, 125, 143, 506
Aiken y Hage (1966)	195	Atuahene-Gima y Ko (2001)	109, 141, 143, 382
Aiken y Hage (1968)	195	Avlonitis y Gounaris (1997)	30, 34, 35, 51, 130, 361
Akimova (2000)	69, 521	Avlonitis y Gounaris (1999)	31, 33, 51, 63, 93, 95, 100, 101, 174, 175, 370
Aldás et al. (2005)	144, 457	Bagozzi (1994)	210
Álvarez et al. (1999)	41, 109, 147, 369	Baker et al. (1999)	119, 120, 142, 145, 516
Álvarez et al. (2000)	51, 63, 68, 109, 134, 135, 140, 218, 379, 386, 387, 520, 524, 529, 530	Baker y Sinkula (1999a)	127, 129, 143, 371
Álvarez et al. (2003a)	68, 69, 109, 147, 529	Baker y Sinkula (1999b)	108, 141, 143, 372
Álvarez et al. (2003b)	147, 530	Baker y Sinkula (2005)	403
Ames (1970)	69, 70	Balabanis et al. (1997)	41, 95, 99, 103, 147, 362
Appiah-Adu (1997)	64, 111, 134, 135, 137, 138, 140, 178, 181, 466, 500	Balakrishnan (1996)	32, 67, 144, 507
Appiah-Adu (1998)	111, 115, 134, 135, 136, 138, 139, 181, 415	Barreiro y Calvo (1994)	30
Appiah-Adu y Ranchhod (1998)	111, 144, 416	Barroso et al. (2003)	113, 134, 135, 136, 138, 164, 166, 180, 449
Appiah-Adu y Singh (1998)	32, 44, 67, 98, 100, 101, 142, 511	Barroso et al. (2005)	113, 134, 135, 136, 138, 164, 166, 180
Armstrong y Collopy (1997)	44	Bass (1995)	183
Atuahene-Gima (1995)	123, 125, 135, 137, 181, 504	Beam (2001)	144, 383
		Beam (2003)	41
		Becker y Homburg (1999)	68

Bennett (2005)	147, 497	Cadogan et al. (2003)	134, 135, 140, 495
Bhuiyan (1997)	41, 108, 115, 146, 363	Cadogan y Diamantopoulos (1995)	30, 33, 34, 35, 48, 49, 50
Bhuiyan (1998)	93, 94, 95, 134, 135, 136, 139, 144, 174, 175, 181, 365	Calantone et al. (2003)	123, 125, 143, 392
Bhuiyan et al. (2005)	141, 143, 147, 403	Calvo et al. (1996)	99, 357
Bhuiyan y Abud-Gader (1997)	41, 147, 363	Cameron y Freeman (1991)	90
Bigné et al. (1998)	63, 100, 144, 417	Caruana et al. (1997)	146, 364
Bigné et al. (2000)	47, 145, 162, 166, 178, 414	Caruana et al. (1998)	41, 146, 366
Bigné et al. (2001)	145, 163, 166, 303, 414, 437	Caruana et al. (2003)	102, 108, 116, 118, 126, 128, 129, 147, 393
Bigné et al. (2004)	69, 119, 120, 142, 144, 525	Castle (2003)	158, 540
Bigné et al. (2005)	134, 135, 137, 180, 181, 458	Cervera (1999)	66, 93, 94, 99, 100, 101, 146, 473
Bigné y Blesa (2001)	69, 119, 120, 142, 144, 525, 532	Cervera et al. (1999)	33, 37, 66, 74, 76, 80, 86, 88, 93, 94, 99, 100, 101, 473
Bigné y Blesa (2003)	31, 69, 119, 120, 142, 144, 525	Cervera et al. (2001)	66, 93, 94, 99, 100, 101, 146, 473
Bisp et al. (1996)	52, 63, 172	Chandler (1962)	280, 307
Blesa y Ripollés (2005)	69, 98, 532	Chang et al. (1999)	112, 116, 118, 126, 129, 145, 424
Boal y Bryson (1987)	45	Chang y Chen (1998)	47, 112, 116, 118, 126, 129, 146, 178, 418
Brown et al. (2002)	43	Child (1972)	154
Bruning et al. (2004)	113, 117, 118, 127, 129, 143, 453	Churchill (1979)	193, 194, 206, 207, 221, 233
Cabello et al. (2000)	539	Conant et al. (1990)	158, 199, 537
Cadogan et al. (1999)	66, 472, 478, 490, 495	Conduit y Mavondo (1998)	47, 418
Cadogan et al. (2000)	66, 134, 137, 138, 140, 180, 478	Conduit y Mavondo (2001)	65, 93, 94, 97, 98, 142, 174, 485
Cadogan et al. (2002a)	66, 134, 137, 138, 140, 180, 478	Connor (1999)	32
Cadogan et al. (2002b)	66, 134, 140, 490	Conrad (1999)	98, 142, 146, 474



Covin et al. (1994)	103	Dobni et al. (2001)	162
Cowley y Stanton (1999)	121, 122, 130, 142, 373	Dobni y Luffman (2000a)	31, 69, 145, 162, 522
Dawes (1999)	103, 202	Dobni y Luffman (2000b)	69, 145, 162, 522
Dawes (2000)	65, 114, 479	Dobni y Luffman (2003)	69, 145, 162, 522
Dawes et al. (1998)	457	Doyle y Wong (1998)	41
Day (1994a)	28, 29, 32, 33, 34, 35	Duns (1999)	190, 191, 328
Day (1994b)	32, 33	Esteban et al. (2000)	23, 25, 26
Day (1998)	32	Esteban et al. (2002)	23, 25, 26
Day (1999a)	32	Eusebio et al. (2004)	97, 98, 111, 142, 144, 178, 399
Day (1999b)	32	Evans y Green (2000)	158, 539
Day y Nedungadi (1994)	32, 33, 34, 35, 56	Fahy et al. (2000)	33, 425
Del Barrio y Luque (2000)	208, 210, 211, 212, 213, 214, 216, 227, 231, 275	Farrell (2000)	114, 117, 118, 161, 166, 430
Deng y Dart (1994)	30, 33, 46, 51, 64, 65, 76, 77, 79, 80, 82, 193, 206, 221, 233, 463, 470, 474, 479, 488, 519	Farrell (2002)	61, 64, 65, 114, 117, 118, 490
Deng y Dart (1999)	32, 61, 64, 69, 76, 78, 80, 474	Farrell y Oczkowski (1997)	59, 61, 62, 466
Deshpandé et al. (1993)	28, 29, 32, 33, 34, 35, 36, 63, 64, 65, 67, 69, 85, 88, 89, 90, 114, 202, 503, 511, 516, 530, 533	Farrell y Oczkowski (2002)	102, 114, 117, 118, 445
Deshpandé y Farley (1996)	35, 91, 464, 497	FIAB (2004a)	184, 185, 304
Deshpandé y Farley (1998a)	28, 34, 35, 51, 61, 62, 64, 69, 85, 91, 464, 497	FIAB (2004b)	190
Deshpandé y Farley (1998b)	35, 62	FIAB (2005)	185, 186, 188, 189
Deshpandé y Webster (1989)	33	FIAB (2006)	186, 189
Dess y Robinson (1984)	103, 177	Flavián et al. (2004)	113, 117, 118, 147, 161, 166, 454
Diamantopoulos y Hart (1993)	33, 48, 108, 111, 134, 135, 136, 137, 180, 181, 355	Flavián y Lozano (2001a)	41, 146, 383
		Flavián y Lozano (2001b)	41, 146, 383

Flavián y Lozano (2003)	41, 146, 383	Gray et al. (1999)	31, 64, 83, 85, 114, 134, 135, 137, 138, 140, 475
Flavián y Lozano (2004)	63, 146	Gray et al. (2000a)	64
Flavián y Lozano (2004b)	63, 146	Gray et al. (2000b)	64
Flavián y Lozano (2005)	52, 63	Gray y Hooley (2002)	31
Frambach et al. (2003)	123, 124, 125, 143, 160, 166, 394	Greenley (1995a)	33, 111, 178, 208, 409
Fritz (1996)	69, 508	Greenley (1995b)	46, 111, 115, 134, 135, 136, 138, 139, 180, 410
Fuster (2004)	113, 117, 118, 147, 161, 166, 454	Grewal y Tansuhaj (2001)	110, 132, 134, 135, 136, 137, 180, 384
Gainer y Padanyi (2002)	52, 63, 67, 117, 118, 147, 491	Grray et al. (1999)	47, 51, 61, 69, 76, 82, 117, 118, 475
Gainer y Padanyi (2005)	53, 63, 498	Gutiérrez y Rodríguez (1996)	32, 44
Gatignon y Xuereb (1997)	34, 35, 413	Hair et al. (1999)	193, 194, 206, 207, 208, 210, 216, 217, 219, 223, 228, 264
Gauzente (1999)	61, 63	Hambrick (1983)	154, 155, 157, 176, 535
Gauzente (2001)	103	Hamel y Prahaland (1998)	44
Gerbing y Anderson (1988)	193, 206, 207, 208, 209, 221, 224, 229, 230, 233	Han et al. (1998)	33, 34, 35, 44, 47, 105, 123, 124, 125, 127, 129, 134, 136, 143, 146, 419
Ghoshal (2003)	157	Hardley y Mavondo (2000)	97, 98, 142, 144, 265, 431
Glazer (1991)	34, 35	Harris (1996a)	92
Glazer y Weiss (1993)	34, 35	Harris (2000)	94, 95, 145, 160, 166, 175, 375
Golden et al. (1995)	31	Harris (2001)	108, 134, 135, 136, 139, 180, 181, 439
González y González (2004)	67, 497	Harris y Ogbonna (2001)	97, 98, 109, 117, 118, 142, 440
Gounaris y Avlonitis (1996)	52, 63	Harris y Piercy (1997)	32
Gounaris y Avlonitis (2001)	33	Harris y Piercy (1999a)	94, 95, 102, 108, 160, 166, 374
Grant (1991)	154	Harris y Piercy (1999b)	94, 95, 145, 424
Gray et al. (1998)	47, 51, 61, 64, 69, 76, 82, 84, 114, 117, 118, 470, 475, 492	Hart y Banbury (1994)	103

Hart y Diamantopoulos (1993)	34, 35	95, 96, 102, 104, 107, 115, 121, 122, 131, 132, 134, 135, 139, 142, 174, 175, 178, 179, 195, 203, 204, 217, 284, 315, 356	
Hernández et al. (2003)	108, 141, 496	Jöreskog (1969)	266
Homburg et al. (2004)	159, 160, 162, 175, 275, 400	Jöreskog y Sörbom (1986)	266
Homburg y Pflesser (2000)	52, 63, 109, 116, 118, 376	Kahn (2001)	123, 124, 125, 144, 441
Hooley et al. (1990)	33, 67, 69, 85, 86, 361, 370, 501, 503, 521	Kaiser (1974)	222
Hooley et al. (1999)	33, 425	Kara et al. (2004)	41, 110, 147, 402
Hooley et al. (2000a)	33, 425	Kara et al. (2005)	41
Hooley et al. (2000b)	47, 112, 177, 431	Kaynak y Kara (2004)	41, 110, 116, 118, 121, 122, 123, 125, 142, 143, 401
Hooley et al. (2000c)	100, 101, 112, 147, 177, 432	Keith (1960)	26, 31
Hooley et al. (2003)	100, 101, 147, 432	Kirca et al. (2005)	104, 125, 132
Hornig y Chen (1998)	94, 97, 98, 121, 122, 142, 178, 366	Kohli et al. (1993)	28, 34, 35, 39, 40, 56, 58, 59, 61, 62, 91, 315
Houston (1986)	26	Kohli y Jaworski (1990)	28, 29, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 47, 66, 77, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 104, 105, 120, 130, 131, 132, 142, 179, 180
Hubbard et al. (1998)	183	Kotler (1977)	56, 69, 70, 71
Hubbard y Vetter (1997)	183	Kotler et al. (2000)	23, 24, 46
Hult y Ketchen (2001)	105	Kumar et al. (1997)	112, 116, 118, 178, 414
Hunt y Lambe (2000)	32	Kumar et al. (1998)	134, 135, 136, 138, 147, 180, 181, 420
Hunt y Morgan (1995)	30, 32, 33, 103	Kumar et al. (2002)	161, 164, 166, 446
Hurley y Hult (1998)	51, 68, 147, 511	Kumar y Subramanian (2000)	147, 432
INE (2005a)	185, 334	Küster (1999)	52, 61, 63, 65, 144, 476
INE (2005b)	184, 334	Küster et al. (1997)	47, 145, 162, 166, 178, 414
Jaccard et al. (1990)	217, 218		
Jaworski et al. (2000)	32		
Jaworski et al. (2002)	34, 35		
Jaworski y Kohli (1993)	28, 33, 34, 35, 40, 50, 56, 58, 62, 80, 93, 94,		

Kwon y Hu (2000)	99,	Lichtenthal y Wilson (1992)	46
135, 139, 377		Liu (1995)	33,
Lado (1996)	68,	51, 69, 144, 505	
115, 146, 158, 161, 165, 166, 176, 279,		Liu et al. (2003)	69,
509, 538		530	
Lado (1997)	154,	Llonch (1996a)	33,
158, 197, 199, 538		70, 73	
Lado (1999)	32,	Llonch (1996b)	23,
68, 146, 183, 518		25	
Lado et al. (1996)	146	Llonch (2000)	457
Lado et al. (1998a)	32,	Llonch et al. (2005)	97,
33, 61, 68, 146, 512		98, 111, 142, 144, 178, 399	
Lado et al. (1998b)	30,	Llonch y López (1999)	111,
68, 146, 512		426	
Lado y Maydeu (2001)	68,	Llonch y López (2004)	111,
124, 125, 143, 146, 526		144, 164, 166, 178, 456	
Lafferty y Hult (2001)	33,	Llonch y Waliño (1996)	30,
35, 36, 74, 86, 88		34, 35, 47, 102, 111, 115, 144, 411	
Lai (2003)	116,	Lonial y Raju (2001)	41,
118, 121, 122, 142, 395		147, 385	
Lambin (1996)	67,	Lozano (2002)	33,
509, 510, 512, 514, 515, 518, 519, 523,		52, 63, 146	
526, 527		Lukas (1999)	144,
Langerak (2001a)	67,	158, 159, 160, 166, 176, 279, 427, 538	
114, 486		Lukas y Ferrell (2000)	123,
Langerak (2001b)	67,	143, 144, 433	
114, 115, 126, 129, 142, 487		Luque (1997)	209
Langerak (2003)	114,	Lwiza y Nwakwo (2002)	32
115, 162, 166, 450		Maltz y Kohli (1996)	34,
Langerak et al. (2000)	31,	35, 39	
66, 114, 115, 128, 129, 143, 480		MAPA (2004)	188
Langerak y Hultink (2001)	66,	Martín y Cossío (2001)	68,
114, 115, 128, 129, 143, 480		146, 265, 527	
Lawton y Parasuraman (1980)	69,	Martín y Esteban (2005)	25
71, 72		Masiello (1988)	32
Leal et al. (2004)	52	Matear et al. (2002)	64,
Leone y Schultz (1980)	183	117, 118, 123, 125, 128, 129, 143, 147,	
Levitt (1983)	25	492	
Li et al. (2006)	146,	Matsuno et al. (2000)	66,
533		114, 481, 493, 496, 499	
Li y Calantone (1998)	68,	Matsuno et al. (2002)	66,
100, 101, 146, 513		98, 114, 143, 493	

Matsuno et al. (2005)	66, 499	Moorman (1998)	34, 35
Matsuno y Mentzer (2000)	66, 164, 165, 166, 181, 202, 265, 482, 493, 496, 499	Moorman y Rust (1999)	476
Mavondo (1998)	112, 421	Morgan et al. (1998)	33, 92, 97, 98, 142, 144, 422
Mavondo (1999a)	47, 417, 428	Morgan y Strong (1998)	33, 34, 35, 47, 92, 103, 144, 160, 166, 422
Mavondo (1999b)	100, 101, 144, 160, 429	Narver et al. (1998)	28, 34, 35, 46
Mavondo et al. (2003)	47, 451	Narver y Slater (1990)	28, 29, 33, 34, 35, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 59, 60, 62, 77, 80, 91, 102, 110, 131, 177, 179, 194, 208, 229, 265, 405
Mavondo et al. (2005)	459	Narver y Slater (1998)	34, 35, 62
Mavondo y Farrell (2000)	61, 62, 63	Ngai y Ellis (1998)	47, 104, 144, 423
Maydeu y Lado (1998)	128, 143, 514	Ngansathil (2001)	134, 135, 136, 139, 442
Maydeu y Lado (2003)	68, 115, 127, 128, 129, 143, 146	Oczkowski y Farrell (1998)	61, 62, 63, 114, 117, 118, 471
Mazaira (2002)	33, 51, 52, 63, 104	Ogbonna y Harris (2002)	109, 117, 118, 447
Mazaira et al. (2005)	31	Osborne y Gray (2000)	64
McDaniel y Kolari (1987)	154, 158, 176, 535	Parasuraman et al. (1983)	69, 73, 74, 519
McDermott et al. (1993)	66, 147, 463	Payne (1988)	31
McKee et al. (1989)	158, 536	Pearce et al. (1987)	103
McNeal y Lamb (1980)	31	Pelham (1997a)	61, 64, 81, 82, 113, 467
Mengüç (1996)	121, 122, 142, 178, 412	Pelham (1997b)	61, 64, 81, 82, 134, 135, 140, 468
Michaels (1982)	69, 72, 73	Pelham (1999)	61, 64, 81, 82, 113, 477
Miles et al. (1978)	155	Pelham (2000)	64, 81, 82, 165, 166, 483
Miles y Snow (1978)	152, 153, 154, 155, 157, 176, 197, 199, 204, 205, 278, 283, 302, 303, 306, 310	Pelham y Wilson (1996)	30, 33, 61, 64, 65, 69, 76, 80, 81, 82, 92, 113, 115, 161, 465, 466, 467, 468, 479, 500
Mintzberg (1987a)	151	Peter y Churchill (1986)	209
Mintzberg (1987b)	152	Peterson (1989)	77
Moorman (1995)	52, 63		

Piercy et al. (2002)	65, 121, 122, 142, 145, 178, 494	Rose y Shoham (2002)	110, 134, 135, 136, 139, 388
Pitt et al. (1996)	41, 102, 108, 360	Ruekert (1992)	28, 29, 33, 34, 35, 36, 62, 67, 69, 85, 86, 87, 88, 92, 142, 145, 502, 504, 506, 528
Porter (1980)	152, 153, 176	Salavou y Papastathopoulou (2001)	67, 144, 528
Prasad et al. (2001)	443	Sánchez y Sarabia (1999)	207, 210, 232
Pulendran et al. (2000)	93, 94, 95, 109, 134, 135, 136, 139, 174, 175, 180, 378	Sandvik y Sandvik (2003)	127, 129, 143, 145, 397
Pulendran et al. (2003)	41, 395	Santos et al. (2000)	109, 122, 125, 143, 379
Qu (2004)	41, 96, 145, 402	Santos et al. (2001a)	97, 98, 109, 142, 144, 386
Qu y Ennew (2003)	41, 110, 116, 118, 119, 120, 134, 135, 139, 142, 145, 396	Santos et al. (2001b)	33, 109, 144, 162, 166, 178, 265, 387
Quinn (1988)	90	Santos et al. (2002a)	97, 98, 109, 142, 144, 386
Quintana (2001)	33, 37, 74, 76, 82, 86, 89	Santos et al. (2002b)	93, 174, 389
Quintana et al. (2005a)	97, 98, 142, 145, 404	Santos et al. (2005a)	33, 109, 144, 162, 166, 178, 387
Quintana et al. (2005b)	144, 145	Santos et al. (2005b)	97, 98, 109, 142, 144, 386
Rabassa (2001)	33	Santos y Álvarez (2000)	152, 158, 176, 279
Raju et al. (2000)	41, 147, 357	Sanzo et al. (2000)	68, 119, 120, 142, 524
Raju y Lonial (2001)	41, 147, 385	Sanzo et al. (2003a)	68, 119, 120, 142, 524
Raju y Lonial (2002)	41, 147, 385	Sanzo et al. (2003b)	68, 119, 120, 142, 524
Ramaseshan et al. (2002)	67, 528	Sargeant y Mohamad (1999)	69, 145, 519
Rivera (1998)	31, 33, 48, 68, 515	Satorra y Bentler (2001)	227
Rivera (1999)	68, 115, 146, 519	Segev (1989)	153, 176
Rivera (2001)	68, 93, 523	Selnes et al. (1996)	34, 35, 58, 93, 94, 95, 96, 108, 115, 121, 122, 142, 174, 175, 178, 358
Rivera y Molero (2000)	68, 93, 523	Shapiro (1988)	27, 29, 32, 33, 34, 35, 69, 74, 75, 76
Rodríguez (2001)	155		

Sharma (1996)	266	Snow y Hrebiniak (1980)	154, 158, 198, 535
Sharma et al. (1981)	218, 285	Soehadi et al. (2001)	65, 145, 488
Sharp (1991)	31, 33, 46	Steenkamp y Van Trijp (1991)	207, 209, 224, 228
Shortell y Zajac (1990)	158, 176, 279, 537	Tay y Morgan (2002)	93, 95, 110, 134, 135, 139, 146, 390
Siguaw et al. (1994)	33, 34, 35, 47, 121, 122, 142, 145, 178, 407, 412	Thirkell y Dau (1998)	31, 69, 516
Siguaw et al. (1998)	41, 118, 119, 120, 142, 144, 367	Trespalcios et al. (1997)	30, 61, 64, 102, 144, 469
Siguaw y Diamantopoulos (1995)	34, 35, 147, 411	Tsai (2003)	117, 118, 147, 452
Sin et al. (2003)	47, 451	Tse et al. (2003)	47, 436
Sin et al. (2005)	47, 460	Tuominen et al. (2000)	99, 100, 101, 144, 380
Slater (1995)	191	Tuominen et al. (2004)	32
Slater (2001)	31	Tuominen y Möller (1996)	33
Slater y Narver (1992)	34, 35	Turner y Spencer (1997)	51
Slater y Narver (1993)	164, 166, 181, 406, 537	Tzokas et al. (2001)	31, 488
Slater y Narver (1994a)	28, 34, 35, 46, 111, 131, 132, 134, 135, 138, 139, 178, 179, 180, 217, 284, 408	Valero et al. (2003)	67, 147, 496
Slater y Narver (1994b)	32, 105	Van Egeren y O'Connor (1998)	94, 100, 101, 423
Slater y Narver (1995)	28, 33	Van Raaij (2001)	33
Slater y Narver (1998)	32, 43, 47	Varela et al. (1994)	92, 99
Slater y Narver (1999)	32, 43	Varela et al. (1996a)	33, 359
Slater y Narver (2000)	62, 110, 434	Varela et al. (1996b)	33, 100, 101, 108, 115, 360
Slater y Olson (2000)	158, 540	Varela et al. (1998)	33
Slater y Olson (2001)	158, 540	Varela y Calvo (1998)	41, 95, 99, 100, 101, 368
Smith et al. (1989)	154, 158, 176, 199, 536	Varela y Del Río (2003)	95, 99, 100, 101, 175, 398
		Vázquez et al. (1999)	51, 63, 68, 109, 134, 135, 140, 379, 386, 387, 520, 524, 529, 530

Vázquez et al. (2001)	109, 122, 125, 127, 129, 143, 379	Webster (1988)	27, 32, 46, 93, 174, 175
Vázquez et al. (2002)	41, 109, 147, 391	Webster (1992)	34, 35
Venkatraman y Ramanujam (1986)	102, 104	Wong y Mavondo (2000)	112, 145, 435
Verhees (1998)	51	Wood et al. (2000)	94, 100, 101, 147, 381
Verhees y Meulenberg (2004)	144, 531	Woodside et al. (1999)	158, 539
Vorhies et al. (1999)	32, 116, 118, 375	Wooldridge y Minsky (2002)	44
Vorhies y Harker (2000)	32, 116, 118, 375	Wren et al. (2000)	145
Walker (2001)	65, 489	Wrenn (1997)	31, 56, 62
Walker et al. (2003)	153	Yau et al. (2000)	47, 436
Walker y Ruekert (1987)	32, 152, 153, 154, 158, 176	Zahra y Pearce (1990)	154
Wang y Wei (2005)	145, 500	Zajac y Shortell (1989)	158, 536
Webb et al. (2000)	47, 117, 118, 146, 434	Zatezalo y Gray (1999)	64
		Zhao y Cavusgil (2006)	461





Lorenza López Moreno

**Orientación al Mercado y  
Estrategia Empresarial  
en la Industria de Productos  
Alimenticios y Bebidas**  
*Tesis Doctoral*

*Granada 2006*