

CAPITULO III. LA RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

3.1. INTRODUCCIÓN.

Como ya avanzamos al comienzo del documento, el presente capítulo tiene por objeto determinar la relación entre la orientación al mercado y los resultados alcanzados por las empresas, asunto este clave para el logro de las metas de esta tesis doctoral. Para ello, vamos a realizar una revisión de la literatura, teórica y empírica, en la que se muestren las principales conclusiones de aquellas investigaciones con mayor repercusión en los últimos años.

La base de esta decisión parece obvia: una empresa se planteará adoptar un enfoque de gestión basado en la orientación al mercado, si prevé que va a obtener un mayor nivel de desempeño en términos de rendimiento, pues a nadie escapa que dicho proceso puede llegar a resultar sumamente costoso para la entidad, tanto en términos de recursos como de tiempo. Veamos a qué nos referimos.

3.2. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO.

Hoy día, no se discute la célebre frase de Porter (1980) en la que indica que para alcanzar un rendimiento superior es preciso que un negocio desarrolle y mantenga una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Si asumimos que la orientación al mercado es una fuente de ventaja competitiva, parece posible que surja una relación positiva entre dicha orientación al mercado y rendimiento empresarial.

Históricamente, se ha considerado que las diferencias en el rendimiento de las empresas se debían a factores cuantitativos ligados a la inversión en capital físico. Sin embargo, en la actualidad cobra fuerza la idea que sostiene que tales diferencias radican en la posesión de activos intangibles (Sánchez *et al.*, 2000). De este modo, una organización que se encuentre orientada al mercado posee un mayor conocimiento de los clientes y de los competidores, estando en mejores condiciones de satisfacer sus deseos y necesidades, y permitiéndole alcanzar una ventaja competitiva sostenible que le reporte un rendimiento superior a largo plazo. Bajo este enfoque, la literatura de

marketing ha considerado la adopción del concepto de marketing como la base del éxito del negocio (Diamantopoulos y Hart, 1993).

Drucker (1954) ya apuntó que una de las claves del desempeño empresarial era la orientación al consumidor. Así, de acuerdo con su aportación, el propósito de un negocio es la satisfacción del cliente y el premio de las ganancias. Precisamente, tres décadas después, este planteamiento es apoyado por investigadores del calado de Parasuraman *et al.* (1983) y de Webster (1988), entre otros. En el caso de los primeros, un elemento fundamental para convertirse en una empresa 'ganadora' es la adopción del concepto de marketing. Por su parte, Webster pone de manifiesto que para una empresa orientada al mercado las metas financieras no constituyen el propósito fundamental del negocio, sino que se consideran como las recompensas al enfoque desarrollado. De esta forma, una firma orientada al mercado se caracteriza porque su esfuerzo se canaliza hacia la rentabilidad, en lugar del volumen de ventas o de la cuota de mercado exclusivamente que, aun importantes, adoptan un segundo papel. Por ello, con dicho enfoque, los objetivos de una organización giran en torno a la rentabilidad y a la posición en el mercado a largo plazo.

Desde un plano teórico, puede afirmarse la existencia de consenso en la literatura respecto al hecho de que la orientación al mercado es una fuente de mejora sustancial para el conjunto de la empresa, asociándose positivamente con una actuación superior a cargo de la misma (Levitt, 1960; Webster, 1981; Lusch y Laczniak, 1987; Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Ruecker, 1992; Deshpandé *et al.*, 1993; Jaworski y Kohli, 1993; Llonch, 1993a; Webster, 1993; Day y Nedungadi, 1994; Deng y Dart, 1994; Lytle, 1994; Lambin, 1995a; Fritz, 1996; etc.). Sin embargo, hasta principios de los años noventa del pasado siglo, los trabajos empíricos sobre las consecuencias de la orientación al mercado se antojan escasos, y se centran sobre todo en el análisis del grado de adopción del concepto de marketing a cargo de las organizaciones (Kohli y Jaworski, 1990).

Desde un punto de vista empírico, algunos trabajos tratan de estimar el efecto de la orientación al mercado sobre el resultado o la rentabilidad global (Deshpandé *et al.*, 1993; Llonch, 1993a; Llonch y Waliño, 1996; Trespalacios *et al.*, 1997; Horng y Chen, 1998), utilizando como indicadores medidas financieras, tales como ROI, ROA, margen sobre ventas, crecimiento de las ventas, etc.

3.2.1. NATURALEZA DE LOS INDICADORES DE MEDIDA DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL.

Una de las cuestiones planteadas en la literatura que versan sobre el análisis de la relación OM-rendimiento organizacional se centra en la naturaleza de los indicadores utilizados para medir el rendimiento empresarial; siendo el argumento a debatir la conveniencia de utilizar medidas objetivas de rendimiento frente a medidas subjetivas o ambas simultáneamente.

Determinados investigadores, además de utilizar medidas objetivas en sus investigaciones, han incluido medidas subjetivas de evaluación de rendimiento económico empresarial (Kohli y Jaworski, 1990, entre otros), los cuales se apoyan en opiniones y valoraciones que los individuos entrevistados realizaban sobre el rendimiento global de las organizaciones que gestionaban, tanto en términos absolutos como en relación a los principales competidores.

Respecto a la conveniencia de utilizar medidas de rendimiento subjetivas frente medidas objetivas, Venkatraman y Ramanujan (1986) plantean la posibilidad de utilizar las primeras ante la dificultad de obtener las segundas. La utilización de las medidas de rendimiento por percepción de la dirección presenta una serie de ventajas: 1) se evitan los problemas contables asociados a las medidas objetivas¹; 2) se obtienen fácilmente; y 3) permiten incluir comparaciones respecto a la competencia, periodos pasados, objetivos, etc. Además, la posible utilización de medidas subjetivas se ve apoyada por la correlación entre los indicadores objetivos y los subjetivos (Dess y Robinson, 1984; Pearce, Robbins y Robinson, 1987; Covin, Slevin y Schultz, 1994; Dawes, 1999).

Así, Varela, Benito y Calvo (1996) estimaron el rendimiento de las firmas a partir del crecimiento del volumen de ventas, y ello evaluándolo mediante dos indicadores: la tasa de crecimiento de los últimos tres años (de naturaleza objetiva), y las opiniones de los encuestados. En otra investigación posterior, Bhuian (1998) mide dicho rendimiento a partir de indicadores como ROA, ratio de ventas por empleado y cuota de mercado, siendo evaluados, los dos primeros, de manera subjetiva (a través de las opiniones de los individuos encuestados), y el tercero a través de la información de naturaleza objetiva publicada en los anuarios del sector. Más recientemente, Haugland *et al.* (2007) emplean en su investigación dos medidas objetivas del rendimiento (la productividad relativa, calculada a través de un análisis envolvente de datos, y el ROA), así como una medida subjetiva basada en la rentabilidad percibida y

¹ Por ejemplo, periodificación, amortización, reparto de costes, entre otros.

comparada con la competencia clave. Con estos indicadores, llegan a la conclusión que el efecto más fuerte de la orientación al mercado sobre el rendimiento sucede cuando se aplican medidas subjetivas del rendimiento.

Como podemos observar en la literatura, la dispersión de la naturaleza de los indicadores a emplear para evaluar el rendimiento organizacional es elevada. De hecho, la mayoría de los analistas coinciden en utilizar indicadores de rendimiento basados en apreciaciones subjetivas de los encuestados, o en su caso combinan éstos con otras medidas objetivas. Obviamente, no parece necesario subrayar que el uso de percepciones subjetivas plantea siempre un problema de validez de las mismas; quizás, por ello, cabría aseverar la conveniencia y adecuación indiscutible del uso de indicadores objetivos. Pero tampoco resulta tan evidente ni sencillo de aplicar...

La rentabilidad sobre la inversión (ROI), la rentabilidad sobre los activos (ROA), la cuota de mercado, la cifra de ventas, el crecimiento de las ventas, el margen bruto, el éxito en el lanzamiento y desarrollo de nuevos productos, la calidad... no son sino algunos de los indicadores planteados más frecuentemente y su medición suele apoyarse en los valores medios del sector en el que opera la empresa objeto de estudio. A este respecto, el crecimiento relativo de las ventas se ha considerado como uno de los mejores indicadores en la creación de valor superior al cliente (Slater y Narver, 2000a), y sobre dicha consideración, las ventas de una firma no crecerán por encima de las de sus competidores a menos que la empresa genere este mayor valor. No obstante, matizar que ambos autores indican que se trata de un indicador incompleto de ventaja competitiva y de rendimiento económico de la empresa, si bien afirman que se erige en la medida más completa de la creación de valor al cliente.

Llegado este punto, cabría preguntarnos sobre la mayor o menor conveniencia de aplicar medidas objetivas o subjetivas (o una combinación) de rendimiento empresarial. A la luz de los trabajos publicados, sí resulta claro afirmar que los resultados obtenidos difieren según unas u otras referencias. Para profundizar en este debate, la Tabla 3.1 muestra, de forma muy resumida, la naturaleza de las medidas de rendimiento empresarial utilizadas en las principales investigaciones de los últimos años, pudiéndose observar esa dispersión a la que hacíamos alusión hace unos instantes.

Tabla 3.1. Clasificación de los trabajos según naturaleza objetiva y/o subjetiva de los indicadores de medida del rendimiento

Enfoques de los trabajos	Investigadores
Investigaciones que emplean medidas objetivas de rendimiento	McKee, Varadarajan y Pride (1989); Balakrishnan (1992); Lado (1995 y 1996); Lambin (1995b); Rivera (1995a y 1995b); Becherer y Maurer (1997); Trespalacios <i>et al.</i> (1997); Hooley <i>et al.</i> (1998); Lado <i>et al.</i> (1998); Parkinson y Chambers (1998); Sargeant y Mohamad (1999); Barroso y Martín (1999b); Cossío (2000); Martín y Cossío (2001); Dobni y Luffman (2000 y 2003); Salavou y Papastathopoulou (2001); Beam (2001); Hult y Ketchen (2001); Noble <i>et al.</i> (2002); Chang, Jackson y Grover (2003); Frambach <i>et al.</i> (2003); Maydeu-Olivares y Lado (2003); Sandvik y Sandvik (2003); Kara <i>et al.</i> (2004); Ledwith y O'Dwyer (2008); Li <i>et al.</i> (2008); Merlo y Auh (2009); entre otros...
Investigaciones que emplean medidas subjetivas de rendimiento	Hooley, Lynch y Shepherd (1990); Narver y Slater (1990 y 1994a); Bhuian (1993); Deshpandé, Farley y Webster (1993); Hammond (1993); Pleshko (1993); Chang y Chen (1993 y 1998); Deng y Dart (1994); Siguaw, Brown y Widing (1994); Söderlund (1994a); Liu (1995); Gounaris y Avlonitis (1996); Llonch y Waliño (1996); Pelham y Wilson (1996); Appiah-Adu (1997 y 1998); Chan <i>et al.</i> (1998); Greenley y Foxall (1997 y 1998); Kumar, Subramaniam y Yauger (1997 y 1998); Siguaw, Simpson y Baker (1998); Hung y Ellis (1998); Van Egeren y O'Connor (1998); Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998); Horng y Chen (1998); Cowley y Staton (1999); Mason, Doyle y Wong (1999); Álvarez, Santos y Vázquez (2000 y 2001); Deshpandé y Farley (2000); Deshpandé, Farley y Webster. (2000); Dawes (2000); Slater y Narver (2000a); Vorhies y Harker (2000); Wong y Mavondo (2000); Farrel (2000); Webb <i>et al.</i> (2000); Wood <i>et al.</i> (2000); Harris y Ogbonna (2001); Kahn (2001); Langerak (2001 a, b), Subramaniam y Gopalakrishna (2001); Subramanuiam y Gopalakrishna (2001); Lonial y Raju (2001); Kumar <i>et al.</i> (2002); Matear <i>et al.</i> (2002); Perry y Shao (2002); Sin <i>et al.</i> (2000 y 2003); Calantone, García y Dröge (2003); Caruana <i>et al.</i> (2003); Farrelly y Quester (2003); Hult <i>et al.</i> (2003); Jones <i>et al.</i> (2003); Krepapa <i>et al.</i> (2003); Lai (2003); Liu <i>et al.</i> (2003); Lüneborg y Nielsen (2003); Morgan y Turnell (2003); Qu y Ennew (2003); Salomo <i>et al.</i> (2003); Singh (2003); Brunning <i>et al.</i> (2004); Flavián <i>et al.</i> (2004); Homburg <i>et al.</i> (2004); Im y Workman (2004); Aldás <i>et al.</i> (2005); Baker y Sinkula (2005); Mavondo <i>et al.</i> (2005); Santos <i>et al.</i> (2005a); Lonial <i>et al.</i> (2008); Megicks y Warnaby (2008); entre otros...
Investigaciones que emplean medidas objetivas y subjetivas simultáneamente	Reukert (1992); Diamantopoulos y Hart (1993); Pelham (1993 y 1997a, b, 1999, 2000); Jaworski y Kohli (1993); Lytle (1994); Au y Tse (1995); Selnes, Jaworski y Kohli (1996); Valera, Benito y Calvo (1996); Gray <i>et al.</i> (1996 y 1997); Bhuian (1997); Santos y Vázquez (1997); Balabanis, Stables y Philips (1997); Doyle y Wong (1998); Gray, Matear, y Matheson (1998); Han <i>et al.</i> (1998);

	Homburg y Becker (1998); Langerak y Commandeur (1998); Maydeu-Olivares y Lado (1998); Baker y Sinkula (1999); Barret y Weinstein (1999); Homburg y Pflesser (2000); Schlegelmilch y Ram (2000); Voss y Voss (2000); Hooley <i>et al.</i> (2000); Harris (2001); Atuahene-Gima y Ko (2001); Shoham y Rose (2001); Cadogan, Diamantopoulos, Siguaw (2002); Cadogan, Sundqvist, Salminen, Puumalainen (2002); Agarwal <i>et al.</i> (2003); Martin y Grbac (2003); Kaynak y Kara (2004); Bennett (2005); González-Benito y González-Benito (2005); Ellis (2006); Haugland <i>et al.</i> (2007); Sorensen (2009); Verhoef y Leeflang (2009); entre otros...
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Junto a la naturaleza del indicador a emplear se encuentra la cuestión relativa al número óptimo de indicadores a utilizarse. Diversos autores (Jaworski y Kohli, 1993; Gray *et al.*, 1998; Flavian *et al.*, 1999) sugieren que el resultado de una organización debe ser evaluado a través de un conjunto variado de indicadores, a efectos de recoger la naturaleza multidimensional del resultado empresarial. Sumándose a dicha recomendación, Pelhman (1993,1997) afirma que, en no pocas ocasiones, una sola medida del rendimiento no permite distinguir las empresas excelentes de aquellas que no lo son. Aunque un criterio de carácter financiero se erige como condición necesaria, no es suficiente para garantizar el éxito en los resultados de la comparación/investigación. Así, la consideración de varias medidas permite una mayor exactitud en la valoración de la relación entre variables y, con ello, contempla la posibilidad de que otras dimensiones del rendimiento medien e incidan en la relación entre el constructo objeto de estudio (OM) y la rentabilidad (Pelhman, 1993).

Finalizamos comentando que aunque han sido muchos los investigadores² que han defendido la multidimensionalidad del rendimiento organizativo, otros emplean un solo indicador³, quizás por la problemática de la combinación de las diferentes dimensiones del mismo, siendo necesaria la distinción de las combinaciones por su naturaleza estratégica, táctica u operativa y por el área funcional, aunque hay que destacar que el número de trabajos que emplean un solo indicador es muy reducido.

² Athanassopoulos y Spanos, 1998; Barreiro y Calvo, 1994; Cossío, 2000; Flavián, Lozano y Jiménez, 1999b; García-Tenorio y Pérez, 1999; Kaplan y Norton, 1993; Ketchen y Palmer, 1999; Pelham, 1993,1997 y 2000, entre otros.

³ Hooley, Lynch y Shepherd, 1990; Narver y Slater, 1990; Au y Tse, 1995; Varela, Benito y Calvo, 1996; entre otros.

3.2.2. INVESTIGACIONES EMPÍRICAS PRECURSORAS DEL ANÁLISIS DE LA RELACIÓN OM-RENDIMIENTO EMPRESARIAL.

Llegados a este punto, vamos a realizar una revisión de la literatura sobre las principales investigaciones empíricas que analizan la relación entre orientación al mercado y resultados obtenidos, deteniéndonos en sus conclusiones más relevantes para mostrar la diversidad de las mismas.

De inicio, no podemos excluir de esta retrospectiva a los dos autores que, sin duda, más han influido en esta corriente de trabajo; nos referimos a Kohli y Jaworski. En su investigación de 1990 sugieren la existencia de tres factores moderadores en la relación entre orientación al mercado y rendimiento: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica y grado de intensidad competitiva. Según estos autores, la orientación al mercado proporciona un enfoque integrador para los esfuerzos de los individuos y departamentos o áreas de la organización, pudiendo conducir a un rendimiento superior en términos de ROI, beneficio, volumen de ventas, cuota de mercado y crecimiento de ventas.

Podríamos matizar que los resultados de dicha investigación se presentan algo contradictorios. Así, aún cuando suponen una relación positiva entre variables empleando medidas objetivas (cuota de mercado) como subjetivas (valoración del resultado global y relativo al principal competidor), sólo llegan a corroborar las segundas. De hecho, por un lado sugieren que la orientación al mercado tiene consecuencias beneficiosas en el rendimiento de la empresa, así como en la motivación y en el compromiso de los empleados; y por otro, entienden que es posible encontrar situaciones en las que resulta poco o nada evidente una relación significativa y consistente entre orientación al mercado y rendimiento.

En un trabajo posterior (Jaworski y Kohli, 1993), parten de la consideración de que si las organizaciones están guiadas por el mercado, podrán satisfacer mejor a sus clientes y, en consecuencia, alcanzarán rendimientos superiores. Para establecer la relación entre OM y rendimiento emplearon medidas objetivas y subjetivas de evaluación de éste. Las primeras se centraron en la participación del mercado, mientras que las segundas se fijaron mediante las opiniones y valoraciones que los individuos entrevistados realizaban del rendimiento global, tanto en términos absolutos como en relación a los principales competidores. Los autores argumentan que la cuota de mercado no es un indicador apropiado de los resultados, al tiempo que señalan la existencia de una demora temporal entre el diseño y la implantación de un enfoque de

OM y su efecto sobre la cuota de mercado. Jaworski y Kohli llegan a la conclusión que existe una relación estrecha entre orientación al mercado y rendimiento organizacional, la cual se manifiesta a través del contexto caracterizado por los factores moderadores observados: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva

Por su parte, Narver y Slater (1990) validaron su modelo de orientación al mercado, constituido por tres elementos comportamentales: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación e integración de funciones. Respecto a los dos criterios decisionales (beneficio y horizonte a largo plazo), sólo llegaron a conclusiones intuitivas, pues no fueron capaces de obtener indicadores de fiabilidad de las escalas que fueran satisfactorios. Midieron la rentabilidad a través de la valoración de los gerentes sobre ROA, identificando una relación parabólica positiva entre orientación al mercado y rentabilidad, si bien dependiendo del tipo de producto objeto de análisis. Así, en el caso de bienes especializados o servicios de distribución, una baja orientación al mercado se asocia a una elevada rentabilidad; mientras que en el caso de los productos de consumo, una elevada orientación al mercado se corresponde con una elevada rentabilidad.

En un trabajo posterior de 1994, estos investigadores hallaron, además de una relación positiva entre orientación al mercado y rentabilidad, un efecto directo y positivo de OM sobre el crecimiento de las ventas y sobre el desarrollo de nuevos productos, aunque de menor importancia que la relación anterior.

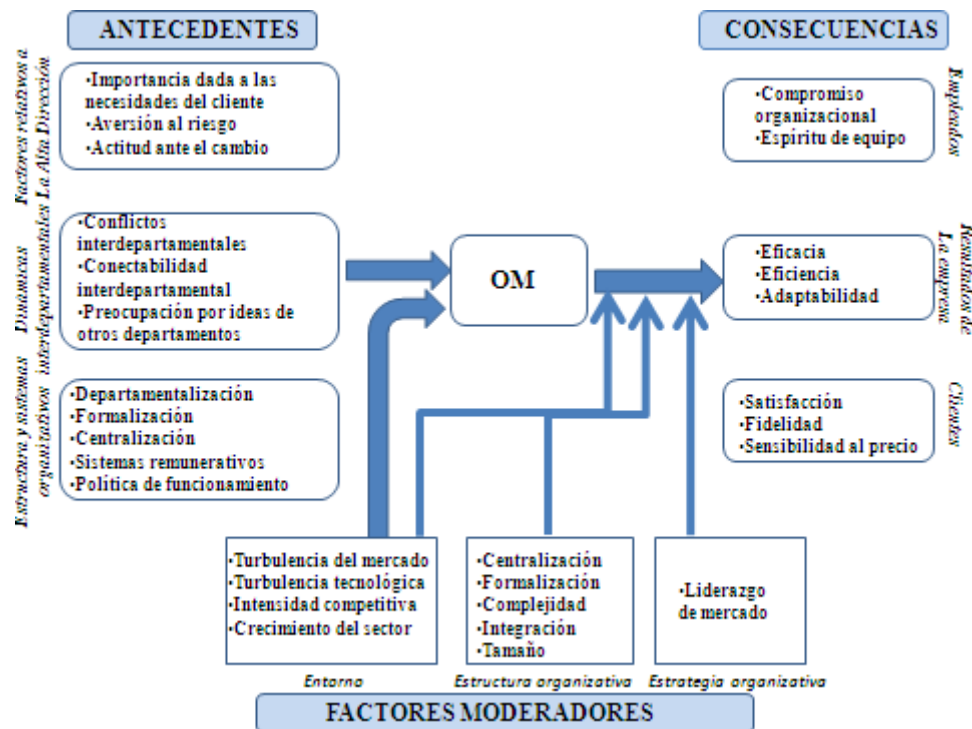
Ruekert (1992), por su parte, apoyándose en una metodología similar a la inicial de Narver y Slater (1990), sugiere que el grado de orientación al mercado se encuentra relacionado positivamente con el rendimiento. Como medidas de rendimiento recurre a la rentabilidad sobre los activos (ROA) y a la rentabilidad sobre el capital (ROE), corroborando la relación positiva entre el grado de OM y las medidas que evalúan el rendimiento financiero, a largo plazo, de las unidades de negocio objeto de estudio.

Con resultados similares, el trabajo empírico de Pleshko (1993) proporciona apoyo a la hipótesis que relaciona OM y rendimiento. La forma de hacer operativa la orientación al mercado se basó en el modelo de Narver y Slater (1990), centrándose en los componentes orientación al cliente y orientación a la competencia; además, se tuvieron en cuenta ciertos factores moderadores internos y externos, tales como la estructura, la estrategia y el entorno. En esta investigación, el autor concluye que a medida que aumenta el grado de orientación al mercado, mayor será el rendimiento económico de la firma. Del mismo modo, sugiere que la estructura, la estrategia y el

entorno no influyen como factores moderadores de la relación entre orientación al mercado y rendimiento.

De acuerdo a los trabajos mencionados en las líneas superiores, presentamos de forma gráfica en la figura 3.1 un modelo integrador de dichos trabajos en el que se recoge los antecedentes, las consecuencias y los factores moderadores de OM.

Fig. 3.1: Orientación al Mercado: antecedentes, consecuencias y factores moderadores. Modelo ampliado



Fuente: Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Narver y Slater, 1990 y 1994; Pleshko, 1993.

También Llonch (1993a) encuentra una relación positiva entre orientación al mercado y resultados de la empresa. En este caso, el rendimiento de las empresas fue medido a través de cuatro indicadores objetivos: rentabilidad sobre la inversión (ROI), margen de beneficio sobre las ventas, porcentaje de crecimiento sobre ventas, y resultados globales de la firma. Con su estudio, Llonch confirmó que un mayor grado de orientación al mercado permite alcanzar mejores resultados. De la misma forma Chan y Cheng (1993) logran establecer una significativa relación positiva entre orientación al mercado, rendimiento y calidad total, incluyendo para ello indicadores de calidad basados en las opiniones de los directivos a la hora de diseñar las medidas de los resultados económicos.

Entre este elenco, conviene destacar asimismo el trabajo de Pelham (1993), que evalúa el rendimiento a través de medidas operativas y financieras. Entre las primeras se encuentran la eficacia marketing/ventas (cifrada a través de indicadores tales como calidad relativa del producto, éxito de nuevos productos y retención de clientes); y el ratio crecimiento/cuota de mercado (también con tres indicadores: volumen de ventas, ratio de crecimiento y cuota respecto al segmento elegido). Entre las medidas financieras utilizadas se encuentran el índice de rendimiento global, ROI, ROA y margen bruto. Pelham concluye en su trabajo la existencia de débiles influencias directas de OM sobre la rentabilidad, aunque las relaciones indirectas (vía eficacia de marketing/ventas y crecimiento/cuota) se vuelven significativas.

Centrándonos en investigaciones desarrolladas en el sector financiero (banca y seguros) podemos destacar varios trabajos. Los resultados de Lambin (1995a) apoyan la relación positiva de OM y rendimiento económico. Como medida del rendimiento considera una serie de indicadores objetivos, tales como ROI, crecimiento de las ventas (considerando ventas como el volumen de primas) y éxito en el desarrollo de nuevos productos. Seguidor de aquél, Rivera (1995) identifica una asociación positiva entre orientación al mercado y algunas medidas de rendimiento en el sector financiero, tales como ROI y beneficio neto sobre las primas (tanto en el supuesto de indicadores objetivos como subjetivos).

Basándose en estos dos últimos trabajos citados, Lado (1995) evidencia igualmente una relación positiva entre orientación al mercado, rentabilidad y beneficio empresarial medido de forma objetiva. Su evaluación del rendimiento se apoya en indicadores tales como ROI, ROE (rentabilidad sobre capitales propios), crecimiento de las ventas y grado de innovación empresarial. Todos estos índices de medida se estiman de manera objetiva (a partir de datos contables extraídos del balance y cuentas de resultados), excepto el último que emana de la opinión subjetiva de los responsables de la compañía, en comparación con el resto del sector; no obstante, subrayar que este indicador fue eliminado por no alcanzar un nivel aceptable de fiabilidad.

Otra investigación a destacar por la similitud en el planteamiento a nuestro trabajo es la realizada por Bhuiyan (1997) en el sector financiero. El enfoque de OM se construye a partir de su consideración como filosofía de negocios y cultura empresarial, tomando los modelos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). El rendimiento se mide mediante una serie de indicadores tales como ROA, ratio de ventas por empleado y cuota de mercado. Los dos primeros son medidos de forma

subjetiva a través de las opiniones de los individuos encuestados, mientras que la cuota de mercado se mide de forma objetiva a través de la información publicada en anuarios y bases de datos del sector. Los resultados de la investigación no arrojan una relación significativa OM-rendimiento, justificando el investigador estos resultados al ámbito geográfico del estudio (un país árabe) y la cultura islámica ejerce un impacto en los negocios que amortigua los efectos de la OM sobre los resultados económicos.

Han, *et al.* (1998) también desarrollan una investigación en el sector bancario, en la que miden la orientación al mercado a partir de los tres elementos comportamentales de Narver y Slater (1990); por su parte, el rendimiento es evaluado a partir de cuatro indicadores objetivos: margen financiero sobre depósitos, ROI, ROA y crecimiento relativo. El propósito de este trabajo se centra en tratar de descubrir la incidencia que la innovación organizacional (administrativa y tecnológica) tiene sobre la relación OM-rendimiento económico. En sus resultados hallan una correlación significativa y positiva entre grado de innovación de la organización, OM y resultados económicos.

Abundando en el sector financiero, cabe anotar la investigación de Cossío (2000). En su trabajo empírico considera diferentes dimensiones de los resultados: eficacia marketing/ventas, crecimiento/cuota de mercado y rentabilidad, todos ellos medidos mediante indicadores de naturaleza objetiva. En el estudio se plantea la existencia de efectos directos e indirectos entre orientación al mercado y rentabilidad, los cuales se manifiestan a través de interrelaciones entre las tres dimensiones de resultados considerados. Como resultado del análisis, Cossío evidencia una relación positiva entre OM y la dimensión eficacia marketing/ventas. También para el vínculo OM-rentabilidad encuentra una relación altamente significativa, pero de sentido contrario (es decir, negativo) al inicialmente previsto. De la misma forma, se contrastan negativamente la hipótesis que sostiene una relación positiva entre las dimensiones eficacia marketing/ventas y crecimiento/cuota, así como aquella que sostiene una relación positiva entre eficacia marketing/ventas y rentabilidad.

Profundizando en los aspectos del constructo OM, Balakrishnan (1996) considera que además de orientación al mercado básica (centrada en el cliente y en la competencia), existe una serie de dimensiones latentes bajo dichas orientaciones, tales como el *benchmarking* competitivo, la clientización y la perspectiva internacional. El autor evalúa la influencia de estas dimensiones sobre medidas subjetivas de rendimiento, como son beneficio (en comparación a la competencia), grado de satisfacción con el nivel de beneficio y retención de clientes. Como resultado de la

investigación, halla que la orientación al mercado ejerce un impacto positivo y considerable sobre los resultados empresariales, y sobre el resto de las dimensiones, a largo plazo.

Trespalacios *et al.* (1997) identifican en su investigación empírica dos grupos de empresas en función de su grado de orientación al mercado, apareciendo diferencias en los resultados alcanzados. Los resultados económicos fueron medidos a través de dos índices: el porcentaje de las ventas que suponen los clientes fieles a la empresa (como medida del desempeño comercial) y la rentabilidad global de la firma (como indicador financiero). En su trabajo, también concluyen que una mayor orientación al mercado favorece la rentabilidad global de la empresa.

Por su parte, Llonch y López (1999) constatan en su estudio empírico el impacto positivo de la orientación al mercado en ROI, rentabilidad sobre ventas y sobre el rendimiento global de la empresa. No obstante, no corroboran la hipótesis que sugiere una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el ritmo de crecimiento de las ventas.

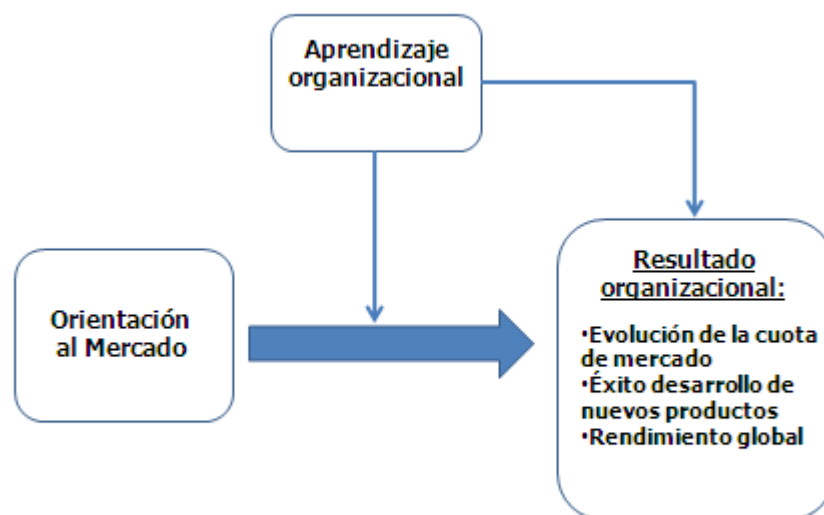
En el sector no lucrativo, Álvarez *et al.* (1999) realizan observan que aquellas organizaciones que han asumido un mayor grado de orientación al mercado presentan mejor evolución del número de actividades desarrolladas en el transcurso del año. Asimismo, los resultados empíricos permiten validar la influencia de OM sobre los resultados, aunque desde una perspectiva dinámica. Este descubrimiento, según los autores, refuerza el planteamiento de que la orientación al mercado debe asociarse a un horizonte temporal de largo plazo.

Ampliando el conjunto de acepciones del constructo, Baker y Sinkula (1999) desarrollan una investigación bajo el enfoque del aprendizaje organizacional, cuya finalidad estriba en estudiar la relación existente entre orientación al aprendizaje, orientación al mercado y rendimiento empresarial (modelo conceptual representado en la figura 3.2). En su trabajo, el constructo de OM se trató atendiendo a la escala MARKOR⁴ (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993), la cual intenta evaluar hasta qué grado una unidad de negocio es proclive a las siguientes cuestiones: 1) favorecer actividades de todos los departamentos para generar inteligencia del mercado; 2) diseminar vertical y horizontalmente a través de procedimientos de comunicación formales e informales; y 3) desarrollar y ejecutar programas de marketing en base a la inteligencia generada. Respecto a las medidas de rendimiento, se centraron en el trabajo de Jaworski y Kohli

⁴ Se han desarrollado diferentes instrumentos de medida para cuantificar el grado de adopción de la orientación al mercado, siendo las escalas desarrolladas por Kohli y Jaworski (MARKOR) y Narver y Slater (MKTOR) las de mayor importancia dado su gran uso a lo largo de la literatura.

(1993), empleando como indicadores la evolución de la cuota de mercado, el rendimiento global y el éxito en el desarrollo de nuevos productos. Los autores sostienen que el rendimiento global de una compañía refleja su habilidad para competir eficazmente, pero no necesariamente implica una capacidad para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible. Según se desprende de los resultados obtenidos, tanto la orientación al mercado como la orientación al aprendizaje, actuando de forma independiente, pueden conducir a un resultado económico superior, si bien operando de modo sinérgico y a un elevado nivel, el resultado puede ser aún mayor. A la luz de estos resultados y consideraciones, los investigadores concluyen que "la orientación al mercado es necesaria, pero no suficiente para mantener una ventaja competitiva sostenible" (Baker y Sinkula, 1999, p.423).

Fig. 3.2 Relación OM, aprendizaje organizacional y resultado organizacional. Modelo de Baker y Sinkula



Fuente: Baker y Sinkula (1999)

En 1993, Deshpandé, Farley y Webster llevan a cabo un estudio centrado sobre tres niveles de la empresa: estrategia, estructura y cultura. Como hipótesis central establecen la relación entre orientación al consumidor, rendimiento y cultura empresarial. Los resultados económicos fueron medidos a través de cuatro indicadores: volumen de las ventas, crecimiento de las ventas, rentabilidad sobre la inversión y cuota de mercado, medidos mediante percepciones subjetivas. Entre sus resultados obtienen una relación poco significativa entre las tres variables, siendo la cultura basada en el carácter emprendedor, la adaptabilidad, la creatividad y la innovación la que corresponde a las empresas de mejores resultados económicos. De

hecho concluyen que la orientación al cliente incide en los resultados económicos si se presentan los cuatro factores anteriormente mencionados.

Posteriormente, Chan *et al.* (1998) realizan un estudio en el marco de setenta y tres empresas, obteniendo información sobre el grado de OM y los resultados empresariales a través de las opiniones de sus directivos. Ello lleva a evaluar el rendimiento económico mediante tres índices, a saber: rentabilidad sobre activos, rentabilidad sobre el capital y cuota de mercado. Los resultados obtenidos indican que, a corto plazo, la relación OM-resultados es muy débil, llevándoles a concluir que el enfoque de mercado reportará un rendimiento superior únicamente cuando los efectos de aquél puedan ser percibidos por el mercado, y esto ocurrirá a largo plazo.

Podríamos seguir desgranando investigaciones y trabajos empíricos, aunque entendemos que nuestra finalidad se ha logrado. Una lectura pausada de estos párrafos permite aseverar que, durante la última década del siglo pasado, la relación entre OM y resultado organizacional ha sido el epicentro de estudio de numerosos investigadores. Como hemos podido comprobar, las conclusiones alcanzadas llegan a ser muy dispares e incluso, en no pocas ocasiones, contradictorias.

3.2.3. RECIENTES INVESTIGACIONES QUE ESTUDIAN LA RELACIÓN OM-RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Los primeros años del nuevo milenio se han caracterizado porque los investigadores han tratado de matizar hipótesis y consideraciones pasadas, muchas veces apoyándose en sus propias experiencias en este campo, con el fin de generar modelos de mayor aplicación y ámbito empírico.

En efecto, y ante la diversidad de resultados mostrada, González-Benito *et al.* (2005) abordan su estudio comparando los diferentes enfoques metodológicos seguidos en un amplio número de investigaciones, y para ello se detienen y consideran tres aspectos claves: 1) la distinción entre enfoque cultural/actitudinal frente a un enfoque operacional/comportamental a la hora de medir OM; 2) la diferenciación entre medidas de carácter objetivo y subjetivo para evaluar el resultado organizacional; y 3) la perspectiva emanante de áreas funcionales que, por su propia naturaleza, se encuentran más alejadas del cliente que el área de ventas y marketing: concretamente las áreas de producción y de operaciones.

Desarrollan su estudio en una muestra de grandes y medianas empresas españolas, pertenecientes a varios sectores (químico, electrónico y del mueble). Para medir OM emplearon tanto el enfoque cultural como el operacional, mientras que para estimar el resultado organizacional se apoyaron en medidas objetivas (ventas, beneficio y ROA) y subjetivas (rentabilidad, resultados de mercado y resultados operacionales). Entre los hallazgos encontrados, destaca el hecho de que la relación OM-resultados es más fuerte cuando se emplean medidas subjetivas de evaluación del resultado organizacional. Por ello, entre las principales implicaciones de gestión que emanan del estudio, cabría subrayar: 1) la adopción del enfoque OM parece mejorar los resultados organizacionales, con independencia de la transformación cultural de la organización hacia un concepto de filosofía de marketing, y ello al menos en las áreas de producción y operaciones; y 2) los beneficios derivados de adoptar OM no están completamente reflejados en las medidas financieras objetivas, al menos en un horizonte de corto plazo; al contrario, el resultado de adoptar OM se refleja con mayor evidencia en la reputación de la empresa, la imagen, la satisfacción del cliente, el éxito de nuevos productos, la calidad...

A continuación presentamos mediante la figura 3.3 la justificación teórica de la relación OM-*performance* extraída de la investigación de González-Benito en la que se consideran como capacidades culturales tanto la OM, la orientación emprendedora y el aprendizaje organizacional, las cuales a través de determinadas acciones estratégicas tienen una influencia sobre los resultados organizacionales materializados en la obtención de una ventaja competitiva a través de la conquista de un valor superior para la satisfacción del cliente.

Fig. 3.3. Relación OM-*Performance*. Modelo de González-Benito



Fuente: González-Benito, *et al* (2005)

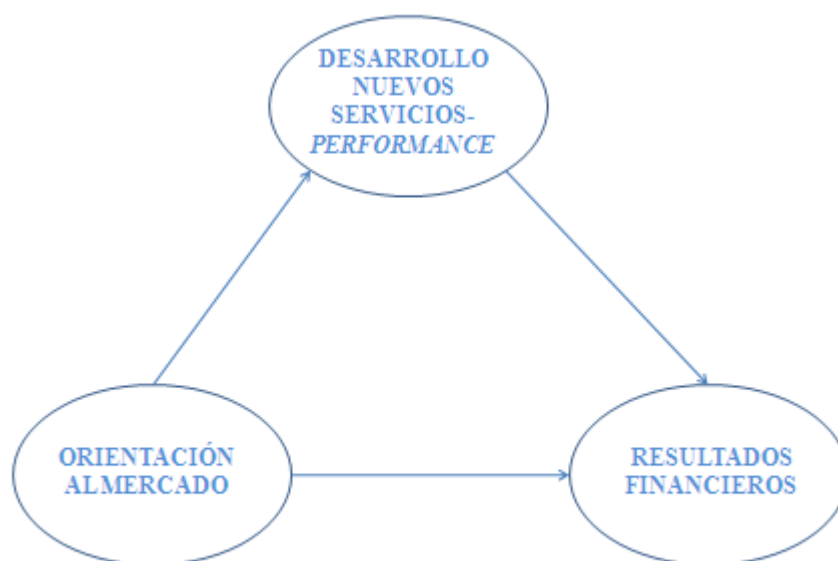
Es posible encontrar en la vasta literatura al uso numerosos trabajos que tratan de determinar si la relación entre OM y rendimiento empresarial se encuentra moderada por otras variables o factores. Así, Ellis (2006) centra su trabajo en determinar si la relación OM-*performance* está moderada por factores del entorno y por el sistema de medir empleado en la investigación. Para ello, desarrolla un meta-análisis de cincuenta y seis investigaciones ya realizadas, y desplegadas en veintiocho países diferentes, revelando que la orientación al mercado es un determinante genérico de los resultados organizacionales. Sin embargo, los efectos más fuertes son hallados en aquellas investigaciones llevadas a cabo en mercados maduros, así como en los trabajos donde OM es medida en base a la ya citada escala MARKOR (Kohli *et al.*, 1993).

La intuición de Ellis dio su fruto y la conclusión más interesante de su estudio radica en el hecho de que la fuerza de la relación OM-resultado está significativamente afectada por la metodología y por los factores del entorno. En este sentido, los resultados sugieren que aquellas empresas occidentales, en general, y norteamericanas, en particular, presentan una relación más fuerte entre ambas variables cuando OM es medida a través de las escalas MARKOR y MKTOR. Señalamos, igualmente, que tanto el tamaño de las firmas como el nivel de desarrollo de las economías ejercen una influencia positiva en la relación entre OM y resultados organizacionales.

En un sector de tanto impacto social como el sanitario, destacamos el trabajo desarrollado por Lonial *et al.* (2008) en el que tratan de determinar los factores críticos de OM y medir su efecto sobre el desarrollo de nuevos servicios y sobre los resultados financieros. La investigación revela que mientras OM tiene una fuerte y positiva relación sobre el resultado del desarrollo de nuevos servicios, carece sin embargo de efecto significativo sobre los resultados financieros. El principal objetivo de este estudio fue investigar si la relación entre OM y rendimiento financiero está afectada por el resultado del desarrollo de nuevos servicios en la industria hospitalaria, determinándose la función mediadora de ésta. Para medir los desempeños a tal fin, se emplearon medidas subjetivas basadas en la percepción de los gerentes de hospitales en comparación con sus principales competidores.

Presentamos mediante la figura 3.4 el modelo de su trabajo en el que se plasma la función mediadora del resultado del desarrollo de nuevos servicios sobre la relación OM y resultados financieros.

Fig.3.4 Relación OM-resultados financieros. Modelo de Lonial *et al.*



Fuente: Lonial *et al.* (2008)

Análogamente, en el sector servicios, la investigación efectuada por Haugland *et al.* (2007) trata de determinar si los diferentes niveles de OM en una empresa son capaces de explicar las variaciones sobre los resultados organizacionales. La meta consiste en tratar de identificar, en una muestra de empresas, aquella que obtenga mejor productividad a través de un análisis envolvente de datos (DEA). Como sabemos, este análisis calcula la eficiencia o productividad como un ratio entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, de modo que aquella firma que obtenga mejor resultado será la más eficiente en el ámbito de la muestra analizada. Con esta técnica, según los autores, y en las circunstancias descritas, es posible determinar si las empresas con mayor orientación al mercado son las que obtienen mejores resultados organizacionales.

Para llevar a cabo su estudio, Haugland *et al.* (2007) se centran en el sector hotelero noruego, con una muestra de quinientos treinta hoteles registrados. Para medir el grado de OM de estas firmas se apoyan en las tres componentes del modelo de Narver y Slater (1990)⁵; y como indicadores de medida del resultado organizacional se decantan por simultanear medidas objetivas y subjetivas. Así, el indicador subjetivo con el que operan es la rentabilidad percibida (respecto al principal competidor), de modo que cada encuestado compara la rentabilidad de su hotel con la alcanzada por su principal competidor (escala de siete puntos). Respecto a las medidas objetivas de

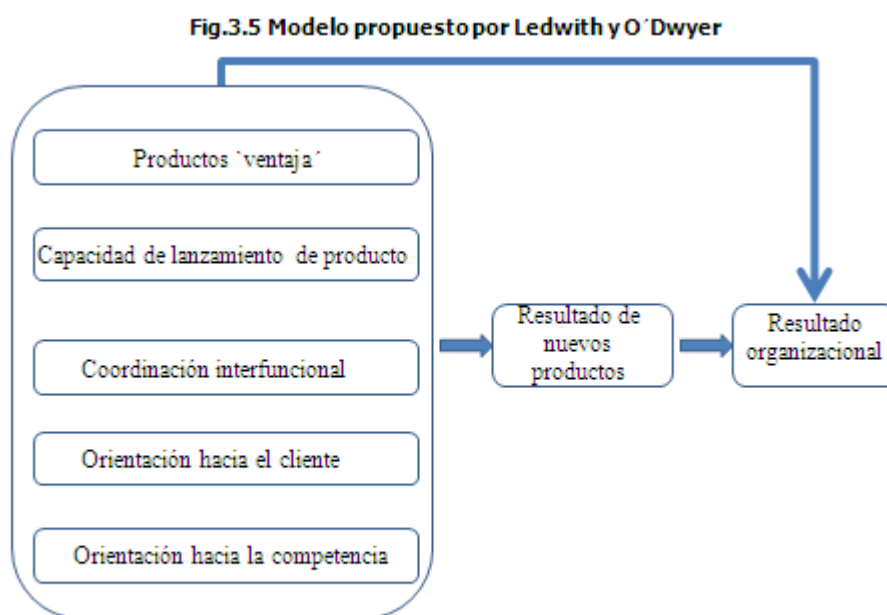
⁵Orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

rendimiento, toman la productividad relativa a través del análisis envolvente de datos (DEA) y el retorno sobre la inversión (ROA). El análisis de los datos muestra la existencia de relación OM-resultados cuando se utilizan medidas subjetivas de resultado organizacional; mientras que ante indicadores objetivos, la relación es mínima o inexistente. Además, cabe matizar que ningún componente de OM tiene efecto sobre las medidas objetivas consideradas; únicamente el componente orientación a la competencia influye sobre la productividad. El motivo por el cual sólo existe relación entre dichas variables cuando se utilizan medidas subjetivas de rendimiento, según Noble *et al.* (2002), puede deberse al hecho que los encuestados exageren e inflen los valores de sus resultados, así como sus valoraciones respecto a la gestión de la empresa. Por último, indicar que los autores enfatizan la utilidad del análisis DEA como una herramienta valiosa para valorar el grado adecuado de OM, y subrayan que puede ser válida para indicar la causa por la cual algunas organizaciones obtienen resultados ineficientes. De este modo, el análisis DEA puede aportar información relevante para aumentar y mejorar el conocimiento gerencial de OM como un proceso, cuya esencia se encuentra en el primer trabajo de Kohli y Jaworski (1990).

Por su parte, Ledwith y O'Dwyer (2008) realizan un estudio cuyo objetivo es determinar el impacto del lanzamiento de productos, productos 'ventaja'⁶ y OM sobre los resultados en el desarrollo de nuevos productos y los resultados organizacionales de las pequeñas y medianas empresas en Irlanda. Para llevar a cabo su investigación toman una muestra de cuarenta y ocho pymes irlandesas, basándose en las medidas empleadas por Langerak *et al.* (2004). Para medir el resultado organizacional tomaron indicadores de naturaleza financiera, así como indicadores de mercado: crecimiento de las ventas, rentabilidad, cuota de mercado, ventas y ROI.

Mostramos en la figura 3.5 el modelo propuesto para desarrollar su investigación en el que se aprecia la relación entre los productos 'ventaja', capacidad de lanzamiento de nuevos productos, coordinación interfuncional, orientación hacia el cliente y orientación hacia la competencia sobre dos medidas relevantes de resultados, los resultados de nuevos productos y el resultado organizacional.

⁶ Se define el producto ventaja como "la superioridad percibida del producto respecto a los productos de la competencia" (Song y Montoya-Weiss, 2001, p.65)



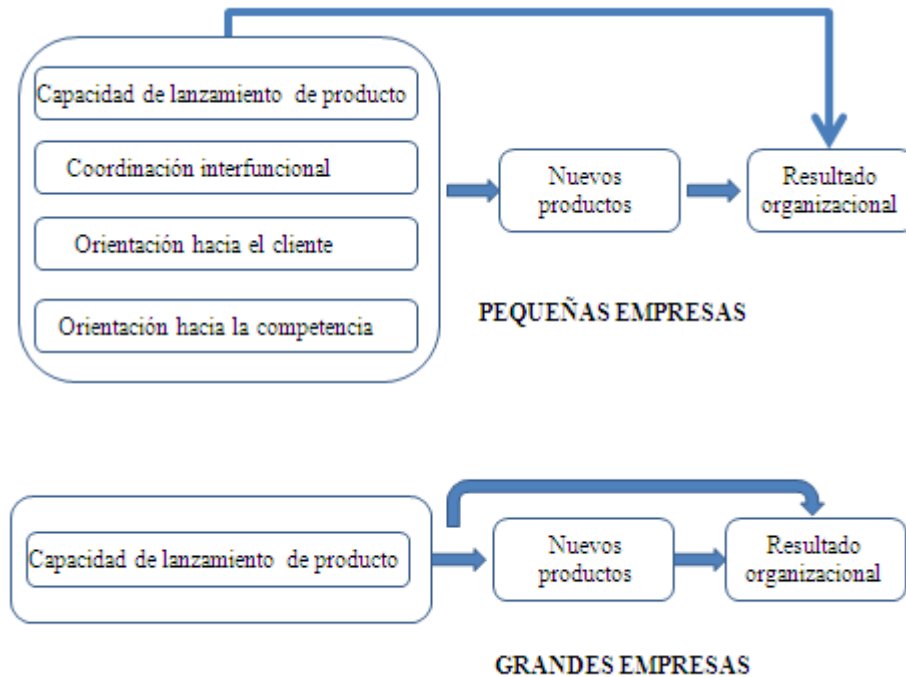
Fuente: Ledwith y O'Dwyer (2008)

Las conclusiones de este trabajo constatan la literatura existente, y reafirman que OM tiene un impacto directo sobre los resultados organizacionales, así como un efecto sobre las actividades de lanzamiento de nuevos productos. La investigación identifica importantes diferencias entre el impacto sobre el lanzamiento de productos, productos 'ventaja' y OM sobre el desarrollo de nuevos productos y sobre el resultado organizacional si se trata de pequeñas o grandes empresas, en tanto en cuanto, las pequeñas empresas obtienen menos resultados que las de mayor dimensión en términos de resultado organizacional, resultados de nuevos productos y rentabilidad del lanzamiento de productos. Al mismo tiempo, OM (incluyendo coordinación interfuncional, orientación al cliente y orientación a la competencia) se encuentra significativamente relacionada con el éxito de nuevos productos en las pymes, pero no en las grandes compañías. Por otro lado, esta investigación ha mostrado numerosas áreas en las cuales las pequeñas firmas pueden mejorar sus resultados organizacionales y los resultados en los nuevos productos. Entre ellas, destacamos la mejora del proceso del lanzamiento de nuevos productos; el mantenimiento de altos niveles de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; la determinación de las características del nuevo producto relacionadas con el éxito de nuevos productos.

En definitiva, podemos plasmar en la figura 3.6 las conclusiones de su investigación en el modelo adaptado por los autores donde se muestra como la variable capacidad de lanzamiento de producto es la única que tiene relación con los

resultados organizacionales y con el éxito de nuevos productos cuando se trata de grandes empresas, mientras que OM y la capacidad de lanzamiento de producto sí se encuentra relacionada con ambos indicadores de resultados considerados.

Fig.3.6 Modelo adaptado por Ledwith y O'Dwyer



Fuente: Ledwith y O'Dwyer (2008)

En un trabajo más reciente (Ledwith y O'Dwyer, 2009) tratan de determinar la relación entre OM, resultado en el lanzamiento de nuevos productos y resultado organizacional en el marco de las pequeñas empresas, analizando una muestra de ciento seis firmas irlandesas. Para desarrollar su estudio emplearon las medidas de Narver y Slater (1990)⁷ para estimar OM; las dimensiones de Griffing y Page (1993)⁸ fueron empleadas para determinar el resultado en el lanzamiento de nuevos productos; mientras que para evaluar los resultados organizacionales⁹ emplearon las medidas propuestas por Langerak *et al.* (2004) y Slater y Narver (1994).

Los resultados obtenidos muestran relaciones significativas entre las tres variables analizadas, sin embargo, cuando esas relaciones son examinadas minuciosamente se constata que de las tres dimensiones de OM, solamente el componente orientación a la competencia está significativamente relacionada con el resultado en el lanzamiento de nuevos productos; igualmente de las cinco medidas

⁷ Orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

⁸ Nivel de mercado, medidas financieras, medida de aceptación del cliente, nivel de producto y medidas temporales.

⁹ Crecimiento de las ventas, rentabilidad, éxito en el lanzamiento de nuevos productos, cuota de ventas atribuidas a los nuevos productos y ROI o ROA.

utilizadas para medir el resultado de nuevos productos, únicamente dos de ellas- nivel de mercado y resultado financiero- están relacionadas con el resultado organizacional.

Cabe destacar entre los resultados obtenidos en la investigación, cómo el componente de orientación a la competencia (siendo el componente de OM que presenta niveles más bajos en las pequeñas empresas con respecto a las grandes firmas) es el único que está significativamente relacionado con el resultado de lanzamiento de nuevos productos. Asimismo, destacar que en los resultados obtenidos de la muestra analizada no se constata una relación directa entre OM y resultado organizacional, pero sí una relación indirecta a través del resultado del lanzamiento de nuevos productos. Podemos sintetizar en la figura 3.7 el modelo adaptado por los autores una vez analizados los resultados de su estudio, donde se plasman las relaciones señaladas anteriormente.

Fig. 3.7 Relación entre OM, resultado de lanzamiento de nuevos productos y resultado organizacional.
Modelo adaptado de Ledwith y O'Dwyer (2009)



Fuente: Adaptado de Ledwith y O'Dwyer (2009)

En la misma línea, Megicks y Warnaby (2008) desarrollan su investigación centrándose en la supervivencia de los pequeños comercios de Gran Bretaña, amenazados por el mercado y la competencia. Su finalidad se centra en tratar de determinar cómo impacta OM sobre los resultados organizacionales. Los principales logros de la investigación indican que OM y *performance* están positivamente relacionados y, además, la estrategia de focalizar al cliente en los pequeños comercios es la clave determinante del éxito, si lo comparamos con otros componentes de OM y con las influencias del entorno.

El trabajo se realizó sobre una muestra aleatoria de pequeños comercios de UK. Para asegurar la máxima respuesta de los encuestados se envió una carta explicativa del significado del estudio, con la promesa de enviar copia de los principales hallazgos alcanzados a cada encuestado. El instrumento de investigación utilizado para llevar a cabo el estudio de variables incluyó una serie de múltiples ítems, con objeto de medir los componentes del constructo OM, las influencias del entorno y el resultado organizacional. En cuanto a los ítems empleados para evaluar OM, se basaron en los utilizados por Pelham (1999); mientras que la incidencia del entorno se midió con los de Jaworski y Kohli en 1993. Para medir los resultados organizacionales emplearon tres indicadores: variación del ROI (Kara, Spilan y DeShields, 2005); variación de la retención de clientes (Appiah-Adu, 1999); y un índice compuesto basado en la respuesta de los encuestados sobre la diferencia entre objetivos organizacionales y éxito conseguido para doce conceptos objetivos y subjetivos diferentes (Gupta y Govindarajan, 1994 y Megicks, 2007), entre los que podemos destacar crecimiento de las ventas, crecimiento del negocio, control sobre mi propia vida o servicios conseguidos para la comunidad entre otros.

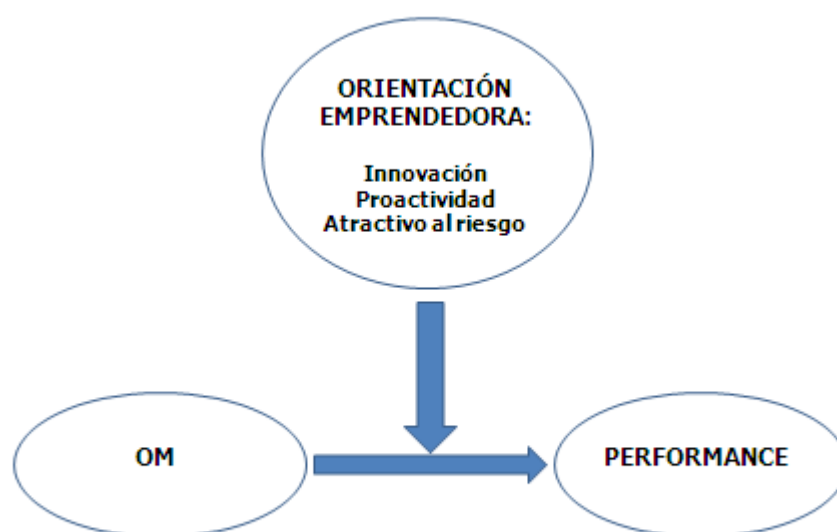
Los resultados obtenidos en este trabajo arrojan importantes implicaciones teóricas, tanto en la estrategia de marketing como desde una perspectiva de la política de la empresa. Estos hallazgos sugieren que OM es la clave determinante en la obtención de los diferentes resultados organizacionales diferenciando entre firmas en este contexto. Estos resultados son consistentes con los obtenidos en el trabajo de Kara *et al.* (2005), desarrollado en EEUU, aunque en el trabajo de Megicks y Warnaby se obtienen relaciones de una mayor tipología de resultados, tanto financieros como no financieros.

La identificación de los componentes de OM suministra una visión adicional de cómo afectan dichos componentes independientemente a la performance de las firmas, e identifica específicamente la importancia de desarrollar una estrategia centrada en el cliente para obtener resultados organizacionales. La meta de satisfacer al cliente es relevante cuando consideramos los resultados generales de la firma, pero la orientación a la competencia surge para ofrecer una mejora en términos de resultados. Además, OM proporciona las condiciones en que la organización consigue sus objetivos a través de la identificación de oportunidades y la respuesta al mercado con objeto de anticipar su oferta de valor al cliente. El éxito de los pequeños comercios, por tanto, vendrá dado por la obtención de una ventaja competitiva basada en dos factores: cercanía a sus clientes y actuaciones rápidas y flexibles en comparación a sus rivales.

Situándonos en otro contexto, revisamos la investigación llevada a cabo por Li *et al.* (2008) en la que los autores examinan el efecto moderador de la orientación emprendedora en la relación OM-*performance*, en el marco de las pequeñas empresas de China. Los investigadores determinan que OM, de forma aislada o con determinadas dimensiones de la orientación emprendedora¹⁰, está positivamente relacionada con los resultados organizacionales. Concretamente, la innovación y la proactividad moderan positivamente la relación entre OM y resultados organizacionales.

En su trabajo presentan un modelo conceptual sencillo (figura 3.8) para mostrar la relación entre OM y los resultados organizacionales y la función mediadora de la orientación emprendedora y sus tres componentes sobre dicha relación.

Fig. 3.8: Relación OM-*performance*.



Fuente: Li *et al.* (2008)

Para desarrollar su estudio adoptan la definición de Narver y Slater (1990) de OM y sus tres dimensiones. Para probar sus hipótesis operan con firmas representativas de todas las provincias de China, arrojando un total de doscientas trece empresas. Los resultados organizacionales fueron medidos en base a los tres ítems de la investigación de Tan y Litschert (1994), a saber: ROI en comparación a los competidores; beneficios respecto a los competidores; y cuota de mercado referida a la competencia.

Así, esta investigación ofrece varias aportaciones dignas de mención. Por un lado, OM está positiva y significativamente relacionada con los resultados

¹⁰ Innovación, proactividad y atractivo al riesgo.

organizacionales, y tal orientación al mercado en las pymes chinas, en el ámbito de una economía en transición, puede conducirles a cubrir las necesidades de sus clientes y a obtener un rendimiento superior. Esta conclusión es coherente con la investigación llevada a cabo por Kara *et al.* (2005), que subraya que OM está positivamente relacionada con los resultados de las pequeñas empresas. Además, el trabajo refuerza la proposición sobre el hecho de que OM es un importante antecedente del resultado organizacional en entornos de economías en transición.

Otra de las aportaciones de su estudio es que la orientación emprendedora, en general, tiene un efecto moderador significativo en la relación OM-*performance*. Específicamente, la innovación puede moderar positivamente la relación OM-resultados en las pymes chinas¹¹. Los resultados apoyan las investigaciones precedentes en cuanto a que la orientación emprendedora puede mejorar la posición competitiva de las firmas y sus resultados.

De forma análoga, la proactividad puede moderar positivamente la relación OM-resultados organizacionales y con respecto a la propensión al riesgo, ejerce un efecto moderador negativo en la relación OM-*performance*.

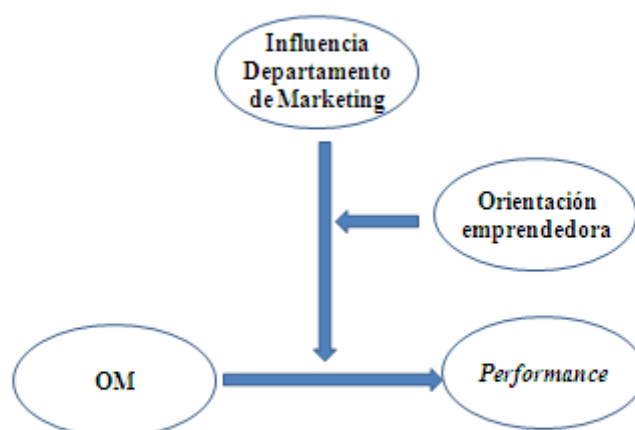
Respecto a las implicaciones para la gestión, reiterar que OM es beneficiosa para los resultados en las pequeñas organizaciones en economías en transición. Consecuentemente, el equipo directivo debe desarrollar una apropiada orientación al mercado como un importante componente de su estrategia. Con respecto al papel moderador de la orientación emprendedora en la relación OM-*performance*, las pequeñas empresas deben mejorar su posición respecto a la innovación y la proactividad mientras que deben evitar tomar excesivos riesgos siempre y cuando ostenten una adecuada posición en el mercado.

También la reciente investigación de Merlo y Auh (2009) trata de determinar cómo las organizaciones con alta orientación emprendedora moderan la relación entre orientación al mercado e influencia del departamento de marketing sobre los resultados organizacionales cuyo modelo conceptual podemos resumir gráficamente en la figura 3.9.

Como hemos venido poniendo de manifiesto, es posible encontrar una ingente cantidad de trabajos que se centran en el estudio de la relación OM-resultados organizacionales, generalmente bajo la consideración de que los beneficios empresariales sólo pueden ser alcanzados adaptando este enfoque de gestión.

¹¹ Aportación consistente con la investigación realizada por Atuahene-Gima y Ko (2001).

Fig. 3.9 Modelo conceptual propuesto por Merlo y Auh sobre la relación OM-performance.



Fuente: Merlo y Auh (2009)

Para llevar a cabo su investigación, Merlo y Auh (2009) examinan una muestra de empresas manufactureras australianas seleccionando de forma aleatoria seiscientos contactos de pequeñas y medianas empresas. El estudio fue multisectorial y la unidad de análisis fue la unidad estratégica de negocio, consiguiendo una muestra final de ciento doce cuestionarios válidos.

La medida de la orientación al mercado se basó en la escala de Narver y Slater (1990) mientras que los resultados de la unidad estratégica de negocio se midieron a través de índices tales como cash-flow, volumen de ventas, cuota de mercado e ingresos por rentabilidad.

La conclusión más sorprendente de este estudio radica en el efecto no significativo de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales. Y hablamos de cierta 'sorpresa' porque si bien la gran mayoría de las investigaciones sostiene un vínculo positivo, una nula relación entre ambas variables tampoco se muestra del todo novedosa. De hecho, existen antecedentes como el de Diamantopoulus y Hart (1993) no encontraron una relación significativa, mientras que Greenley (1995) y Jaworski y Kohli (1993) obtuvieron resultados diversos. Incluso se observaron diferencias en la relación OM-resultados a través de la cultura (Kirca *et al.*, 2005).

Si comparamos los resultados dispares obtenidos por Merlo y Auh (2009) y Pulendran *et al.* (2000), cuyas investigaciones se efectúan en el mismo contexto (Australia) podemos determinar que esta discrepancia es explicada por el hecho de

que los primeros emplearon una conceptualización de OM desde el punto de vista cultural (Narver y Slater 1990), mientras que los segundos plantearon dicho concepto desde la perspectiva comportamental (Kohli *et al.*, 1993). Cabe indicar que es plausible que las empresas australianas visualicen unos rasgos comportamentales de OM sin tener realmente implantada la filosofía OM en su cultura organizacional.

Otra conclusión interesante es el que el enfoque OM puede necesitar ser complementado con una fuerte unidad departamental de marketing en la organización, con el objeto de que realmente OM contribuya a unos mejores resultados (Moorman y Rust, 1999).

Por último, subrayar que si bien existen evidencias de que, a nivel individual, tanto OM como la influencia del departamento de marketing y la orientación emprendedora son beneficiosas para los resultados organizacionales, la literatura de marketing sólo ha tratado superficialmente la interacción entre estos tres factores críticos.

Está claro que se obtienen diferentes resultados organizacionales dependiendo del grado de OM y de la influencia de la unidad de marketing, y al mismo tiempo, estos resultados variarán en función del perfil empresarial de la organización; de forma que aquellas organizaciones que tengan bajos niveles de orientación emprendedora, la unidad de marketing puede desempeñar un importante papel en la contribución de resultados organizacionales.

Otra investigación reciente que trata de determinar la influencia del departamento de marketing y de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales es la desarrollada por Verhoef y Leeflang (2009). El objetivo de su trabajo se canaliza en determinar, en primer lugar, el nivel y los antecedentes de la influencia del departamento de marketing dentro de la organización; y en segundo término, a desarrollar un conocimiento más amplio sobre la interacción entre la influencia del departamento de marketing y OM, las cuales repercuten a su vez sobre los resultados organizacionales. Para realizar su estudio analizan una muestra de empresas alemanas con más de doscientos cincuenta empleados, desarrollando un estudio cualitativo (entrevistas en profundidad tanto a directivos financieros como a directivos de marketing) y cuantitativo.

Las medidas empleadas para medir OM se basan en la escala desarrollada por Desphandé y Farley (1997), la cual como ya apuntamos se centra principalmente en la orientación al cliente. Para medir el resultado organizacional se basan en la escala de Moorman y Rust's (1999), y miden la satisfacción del cliente, su lealtad a la firma, la