

# UN ANÁLISIS EXPLORATORIO EN PYMES DEL EFECTO MODULADOR DEL ENTORNO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RESULTADOS EMPRESARIALES

José Manuel Hernández Mogollón  
Enrique Martín Armario  
Antonio Leal Millán

## ABSTRACT

We find a great number of works in marketing literature that study the effect moderator of the environment in the relationship among market orientation and performance. In spite of strong supports theoretical that has been developed on this issue, actually there are few empiric works that have verified this effect moderator positively. The main purpose of this work is to recapture this topic, and from a behavioural perspective of the market orientation construct, to analyse in small and medium firms if certain variables of environment affect to its relationship on the organizational performance.

**KEY WORDS:** market orientation, environment moderate, performance

---

## 1. INTRODUCCIÓN.

Una de las cuestiones que más interés ha suscitado en el contexto del estudio de la orientación al mercado (OM) es la existencia de variables que pueden incidir en su relación con los resultados empresariales (RE). Interés que no se ha visto refrendado en los resultados de los trabajos empíricos realizados, a pesar del gran desarrollo teórico que este tema ha experimentado en la literatura de marketing, en la que la mayoría de autores defienden que en algunos entornos un nivel concreto de OM producirá mejores resultados que en otros; o lo que es lo mismo, que en determinadas circunstancias puede ser más aconsejable mantener esta orientación. Dado que para las organizaciones la adopción de este enfoque es costosa en términos monetarios y de tiempo, es importante conocer y valorar tanto sus posibles beneficios como aquellos factores que puedan moderar sus efectos. En consecuencia, y ante la relevancia que para la práctica empresarial tiene esta cuestión, retomamos en este trabajo su estudio, en el que presentamos los resultados de una investigación empírica realizada sobre una muestra multisectorial de PYMES, en el que se analiza el papel que desempeña el ambiente externo en la relación OM-RE, y en concreto en qué medida afectan a la misma factores como la turbulencia de mercado, la intensidad competitiva, la turbulencia tecnológica, el crecimiento del sector, el nivel de concentración del mercado, el poder de negociación de proveedores y clientes, o las barreras de entrada en el sector.

## 2. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RESULTADOS EMPRESARIALES.

Es ampliamente conocido el debate producido en la literatura de marketing entre los dos planteamientos que más calado han tenido en el estudio sobre este fenómeno organizativo, la perspectiva cultural de Narver y Slater y la comportamental de Kohli y Jaworski; polémica que a nuestro entender desborda las pretensiones iniciales de estos autores, ya que las diferencias estriban más en matices, que en cuestiones de fondo. La gran mayoría de los intentos de reconceptualización que se han producido (Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Avlonitis y Gounaris,

1997; Gray *et al.*; 1998; Heiens, 2000; Denis *et al.*, 2000; Lafferty y Hult, 2001; Harrison-Walker, 2001; Langerak, 2001; o Piercy *et al.*, 2002), coinciden en situar como eje central de este enfoque los procesos de información de mercado (PIM). Planteamiento que comparten los propios Slater y Narver (1994:46, 1995:63-68) para quienes su fuerza reside en esa búsqueda permanente de información sobre consumidores y competidores, siendo su uso el que de forma continua genera más valor para el cliente, argumentación que se ajusta mucho a la de Kohli y Jaworski. Por tanto, parece válido afirmar que estos autores, sin renunciar a su perspectiva cultural, reconocen también la importancia de los PIM y de las actitudes que estos deben generar, matizando que deben centrarse en los consumidores y competidores, aunque en este aspecto amplían su postura inicial al admitir que se debe contar también con información de otros actores del mercado, lo que aporta coherencia a sus planteamientos iniciales, puesto que no se pueden mantener ambas orientaciones y una coordinación interfuncional sin unos programas adecuados de procesamiento de información. A modo de conclusión, y si se tiene en cuenta que los modelos surgen simultáneamente, parece lógico pensar, a tenor de los pronunciamientos de sus autores, que el mundo académico en este asunto se está ciñendo a lo superficial, pues no existen grandes diferencias de fondo. Los tres elementos del Modelo de Narver y Slater necesitan de los PIM para operacionalizar; y el planteamiento de Kohli y Jaworski sobre los procesos de información lleva implícito que esa inteligencia de mercado se generará a partir de una orientación externa hacia los clientes y competidores, y una coordinación interna que consiga la eficiencia y eficacia de éstos.

Por tanto, y de acuerdo con los trabajos de Jaworski y Kohli (1993), Kohli y Jaworski (1990) y Kohli *et al.* (1993), entendemos la OM como una característica de esas organizaciones que dan prioridad a los PIM y su uso en el contexto estratégico, reconociendo su alcance e importancia; considerando que se trata de algo continuo que siempre es susceptible de mejora, ya sea a través del perfeccionamiento de los procesos o de un mejor conocimiento del funcionamiento de la memoria organizativa<sup>127</sup>. En consecuencia con los argumentos expuestos el constructo de OM que utilizamos es el de Kohli y Jaworski (1990:6), que caracteriza este fenómeno como un proceso de gestión de la información gradual y continuo que identifica tres componentes o dimensiones: (a) generación de inteligencia de mercado, o información de alto valor estratégico sobre cuestiones actuales y futuras de los actores que intervienen en el escenario del mercado en el que actúa y actuará la empresa; (b) diseminación de esa información a través de toda la organización, lo que debe generar el compromiso necesario entre sus miembros para desarrollar una respuesta concertada a los cambios que se produzcan; y (c) una respuesta al mercado en la que se impliquen todas las áreas de la empresa, fruto del grado de proactividad alcanzado por sus miembros como resultado del efecto del componente anterior.

En cuanto a la relación entre OM y RE, si bien la gran mayoría de estudios empíricos coinciden en sus resultados en que existe un efecto positivo entre este enfoque y el desempeño, discrepan tanto en las variables utilizadas como en la manera de medirlas. Baker y Sinkula (1999), tras un exhaustivo análisis de la literatura, llegan a la conclusión de que existe un amplio consenso en medir los RE a través de los beneficios económicos (BE) y el éxito en nuevos productos (ENP), a las que añaden una tercera, el cambio en la cuota de mercado relativa de la empresa respecto a sus más directos competidores ( $\Delta$ CMR). Comprueban además como en muchas investigaciones se sostiene que un mayor grado de OM se verá reflejado en una mejora relativa de la rentabilidad, y que dar prioridad a la satisfacción del cliente tendrá un efecto positivo sobre los procesos de innovación. En cuanto a la tercera variable, coincidimos con Walker y Ruekert (1987) en que es mejor indicador que el crecimiento de ventas (empleado entre otros por Greenley, 1995; Llonch y Waliño, 1996; Pitt *et al.*, 1996; Appiah-Adu, 1997; Chang y Chen, 1998) o que la cuota de mercado (empleada entre otros por Jaworski y Kohli,

---

<sup>127</sup> Para Day (1994) el éxito dependerá de cómo se tomen las decisiones en la empresa para aceptar o rechazar la información, los modelos mentales utilizados para la conversión de esa información en conocimiento, y las creencias que se tengan sobre cómo responderán los clientes y competidores a las decisiones que se tomen (véase también Slater y Narver, 1995).

1993; Deshpandé *et al.*, 1993; Bhuian, 1998; Ngai y Ellis, 1998). Estos autores consideran que una empresa puede estar experimentando un fuerte incremento de ventas, pero este éxito puede ser debido a un comportamiento independiente del mercado, y no a la eficacia de sus estrategias de marketing, y en consecuencia la empresa puede vivir cegada por ese éxito a corto plazo sin tomar conciencia de su pérdida de cuota de mercado. Pero también sería erróneo el adoptar como medida esta última, ya que lo más importante para una empresa es su posicionamiento en su principal mercado, aquél que le proporciona más estabilidad y beneficios en el horizonte del largo plazo, y puede que se esté logrando una mayor participación, pero que ésta sea debida a operaciones esporádicas o a cuestiones coyunturales que no garantizan la supervivencia de la organización.

En definitiva, la propuesta que hacemos nos permitirá medir las tres dimensiones del desempeño más importantes: la eficiencia de la empresa a través del BE, entendiendo éste como el rendimiento percibido (Powell, 1995), su grado de adaptabilidad a través del ENP, y su efectividad a través de la  $\Delta$ CMR como indicador del éxito de sus acciones frente a sus más directos competidores. En consecuencia proponemos como hipótesis de la investigación: (H<sub>1</sub>) *cuanto mayor sea el grado de OM de una empresa mayores serán sus BE*; (H<sub>2</sub>) *cuanto mayor sea el grado de OM de una empresa mayor será su  $\Delta$ CMR*; y (H<sub>3</sub>) *cuanto mayor sea el grado de OM de una empresa mayor será su ENP*.

### 3. EFECTOS MODERADORES EN LA RELACIÓN OM-RE.

Una de las cuestiones que han suscitado más controversias en el estudio del fenómeno de la OM ha sido la existencia o no de variables del ambiente externo que actúen como moderadoras en la relación entre OM y los RE. Y es que a pesar de la relevancia que desde el mundo académico se ha dado a esta cuestión, que tanto Kohli y Jaworski como Narver y Slater les otorguen una gran importancia en sus modelos (véase también Bain, 1959; Scherer, 1980; Day, 1984; Aaker, 1988; entre otros), y que desde un punto de vista racional parezca lógico defender que esta filosofía empresarial se reflejará de forma diferente en función del contexto ambiental en el que se desenvuelva la empresa, son pocas las evidencias empíricas que corroboran la existencia de estos factores moderadores<sup>128</sup>. En nuestra propuesta retomamos esta cuestión a partir de los planteamientos teóricos y las investigaciones empíricas realizadas en la última década, y en concreto nos proponemos estudiar como variables moderadoras que inciden en la relación entre OM y RE las barreras de entrada en el sector, el poder de negociación de los proveedores, la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva, el crecimiento del mercado, el poder de negociación de los clientes, la turbulencia tecnológica y el grado de concentración de empresas en el mercado. Un total de ocho variables situacionales o características del entorno que a priori consideramos que afectan, no al grado de OM de la organización, sino a su efecto sobre las variables que utilizamos para medir su desempeño<sup>129</sup>.

<sup>128</sup> Sobre esta cuestión apuntar que Porter (1979) identifica cinco factores del entorno competitivo que pueden afectar a la puesta en marcha de las acciones estratégicas -la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de que aparezcan productos sustitutivos y la intensidad competitiva-; o que Day y Wensley (1988) defienden la hipótesis de que es posible que el ambiente competitivo influya en la generación de información, afectando al énfasis que se otorgue a la orientación al cliente o a la competencia. Entre los trabajos que han encontrado algunas evidencias empíricas de estos efectos moderadores podemos destacar los de Narver y Slater (1990), Slater y Narver (1993), Slater y Narver (1994), Atuahene-Gima (1995), Greenley y Foxal (1997) o Bhuian (1998).

<sup>129</sup> Además de las variables mencionadas se han utilizado otras en anteriores investigaciones empíricas como el control gubernamental, la proporción de trabajadores del área de marketing respecto al de ventas, y al grado de heterogeneidad y complejidad del mercado. (1) Baker y Sinkula (1999) consideran en su modelo como variable moderadora el control que pueden llevar a cabo las administraciones públicas sobre el mercado, por lo que en el cuestionario incluyen una pregunta en una escala gradual tipo *Likert* con el objeto de que se valore hasta que punto la política gubernamental puede inhibir la capacidad de la empresa en el desarrollo de nuevos mercados, ya sea con nuevos productos o nuevos clientes. Estamos de acuerdo en que las actuaciones de un gobierno pueden influir en la gestión empresarial, ya sea por establecer

Uno de los factores moderadores que más atención ha recibido en la literatura de OM es la Turbulencia de Mercado (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Pleshko, 1993; Slater y Narver, 1994; Deng y Dart, 1994; Pelham, 1993; Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1997; Han *et al.*, 1998; Baker y Sinkula, 1999; Farrell, 2000; Pulendran *et al.*, 2000; Dawes, 2000; Álvarez y Vázquez, 2001; entre otros), entendida como el ritmo en que cambia la composición del mercado en cuanto a los consumidores y sus preferencias o de que aparezcan productos sustitutivos. Podemos considerar que en situaciones con mayor turbulencia de mercado una OM tendrá una relación más fuerte con el desempeño, ya que la empresa estará obligada a un mayor esfuerzo para adaptarse a los cambios que se experimentan, y la información de mercado o inteligencia de mercado será vital para conseguir ese mayor grado de adaptabilidad. En cambio, en situaciones en las que haya una gran estabilidad en cuanto al parque de consumidores, sus preferencias y los productos o servicios ofertados, el impacto de una OM sobre los RE será menor, ya que las empresas necesitarán un menor grado de adaptabilidad. En consecuencia planteamos que una OM será más provechosa en términos de resultados empresariales en mercados más dinámicos (H<sub>4</sub>): *cuanto mayor sea la turbulencia de mercado mayores serán los efectos de una orientación al mercado sobre los resultados empresariales.*

Otra de las variables moderadoras que más atención ha recibido por los investigadores en este campo es la intensidad competitiva (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Pelham, 1993; Slater y Narver, 1994; Greenley, 1995; Pelham y Wilson, 1996; Appiah-Adu, 1997; Baker y Sinkula, 1999; Pulendran *et al.*, 2000; Farrell, 2000; Dawes, 2000; entre otros), que sostienen que en mercados con mucha competencia, tanto por el número de empresas como por su agresividad comercial, -lo cual suele ser producto de una situación en la que la oferta excede a la demanda, algo propio de nuestras economías en la actualidad,- las organizaciones dependerán más de su capacidad de adaptabilidad a las preferencias y deseos de los consumidores, y por tanto los beneficios de implantar una OM serán mayores; y por el contrario, en mercados con poca competencia el cliente se encuentra atrapado, y su capacidad de elección es poca o ninguna, por lo que el grado de adopción de este enfoque afectará con menos intensidad al desempeño. En consecuencia planteamos que los efectos de una OM sobre los RE son mayores cuanto mayor sea el nivel de competencia en un mercado (H<sub>5</sub>): *cuanto mayor sea la intensidad competitiva en el mercado mayores serán los efectos de una orientación al mercado sobre los resultados empresariales.*

En los últimos años ha adquirido un papel fundamental en el estudio del contexto en el que se desenvuelven las organizaciones la turbulencia tecnológica, que junto con las anteriores conforman las tres variables más utilizadas por los investigadores para el estudio de estos efectos moderadores (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Pelham, 1993; Slater y Narver, 1994; Greenley, 1995; Deng y Dart, 1994; Pelham y Wilson,

---

precios máximos o mínimos, limitaciones de venta, controles de calidad, ...etc, pero estas acciones afectan por igual a todas las organizaciones, además de ser cuestiones normalmente previsibles, ya que cuando se van a adoptar medidas que pueden incidir de forma importante en un sector se suele dar un plazo razonablemente amplio para que las empresas se adapten a la nueva normativa, por lo que consideramos que esta variable no debe influir de forma importante en la relación OM-RE. Además incluir esta pregunta en el cuestionario creemos que puede confundir a los encuestados, ya que el grado de intervención de las distintas administraciones públicas difiere mucho de unos sectores a otros. (2) Baker y Sinkula (1999) también incluyen una segunda variable moderadora que tiene como propósito medir la proporción de personas del departamento de marketing respecto al total de la cifra de ventas de la empresa. Entendemos que este factor no es relevante, y sería compleja la formulación de los ítems correspondientes en un cuestionario por trabajar sobre una muestra multisectorial de PYMES, que por regla general carecen de un departamento de marketing como tal. Además la mayoría de autores insisten en que una cultura de marketing debe ser diseminada por toda la organización, inculcando al personal de todos los departamentos que el objetivo prioritario de la empresa es satisfacer al cliente, por lo que parece que no tiene mucho sentido el incluirla en el modelo. (3) Algunos autores como Pleshko (1993) y Pelham (1993) consideran una variable para medir el grado de complejidad y heterogeneidad del mercado, cuestiones que en nuestra opinión ya están contenidas en otras como el dinamismo del mercado, la turbulencia tecnológica, el poder de negociación de clientes y proveedores, la intensidad competitiva... etc, por lo que entendemos que sería una reiteración incluirla.

1996; Appiah-Adu, 1997; Han *et al.*, 1998; Baker y Sinkula, 1999; Pulendran *et al.*, 2000; Farrell, 2000; Dawes, 2000; entre otros). Hasta ahora hemos defendido que una organización más OM consigue unos mejores resultados porque alcanza y mantiene una VCS, por lo que en mercados donde esa diferenciación se pueda conseguir a través de avances tecnológicos este enfoque pierde importancia. En sectores que se caracterizan por vertiginosos cambios de tecnología las organizaciones se ven obligadas a hacer un esfuerzo superior en adaptarse, relegando el énfasis en la satisfacción a los consumidores a un segundo plano. En consecuencia proponemos que en mercados con una mayor turbulencia tecnológica los efectos de una OM sobre el desempeño serán de menor intensidad ( $H_6$ ): *cuanto mayor sea la turbulencia tecnológica en el mercado, menores serán los efectos de una orientación al mercado sobre los resultados empresariales.*

Son menos los autores que defienden que la evolución económica del entorno en el que se desenvuelve la empresa incide en los efectos de este enfoque (Slater y Narver, 1994; Greenley, 1995; Appiah-Adu, 1997; Baker y Sinkula, 1999; Farrell, 2000; Dawes, 2000; entre otros), y en concreto el ritmo de crecimiento del sector en el que actúa: si éste es alto es probable que la oferta sea insuficiente para satisfacer la demanda existente, por lo que los consumidores tendrán que aceptar los productos/servicios a los que tengan acceso, por lo que una OM tendrá menos relevancia sobre el desempeño; en la situación contraria la oferta sería mayor que la demanda, por lo que la lucha entre las empresas para captar clientes será más dura, y por tanto un mayor grado de OM puede proporcionar a la empresa la ventaja competitiva que le permita alcanzar un mayor desempeño. En consecuencia planteamos que los efectos de una OM sobre el desempeño serán mayores en sectores con poco crecimiento o maduros ( $H_7$ ): *a menor crecimiento del sector mayores serán los efectos de una orientación al mercado sobre los resultados empresariales.*

Se ha planteado en la literatura que el grado de concentración del mercado en un sector afecta a la importancia que sobre el desempeño tenga este enfoque (Slater y Narver, 1994; Baker y Sinkula, 1999; entre otros). En sectores concentrados un competidor líder puede alterar significativamente el mercado, por ejemplo a través de una guerra de precios, publicidad agresiva, promociones,... etc.; en cambio, en sectores muy fragmentados, con muchas empresas actuando en él, resulta más difícil que las acciones de un competidor alteren el grado de intensidad competitiva, por lo que la mejor opción de las empresas para mejorar sus resultados será centrarse en mejorar el grado de satisfacción de sus clientes, y por tanto en esta situación un mayor grado de OM tendrá un mayor impacto sobre el desempeño ( $H_8$ ): *cuanto menos concentrado esté el mercado mayores serán los efectos de una orientación al mercado sobre los resultados empresariales.*

En el caso de mercados donde el poder de negociación de los clientes es alto las empresas se ven obligadas a hacer un mayor esfuerzo en precios, ventas, calidad, ...etc, y la VCS es más probable que surja de un mayor conocimiento de lo que ofrece la competencia, ya que ese poder de negociación los clientes lo utilizan para intentar obtener ventajas sobre la oferta de nuestros competidores, y por tanto en este contexto los efectos de una OM sobre el desempeño serán más débiles. Por tanto, y consecuentes con otros trabajos (Slater y Narver, 1994; Greenley, 1995; Baker y Sinkula, 1999; Farrell, 2000; Dawes, 2000; entre otros) planteamos la hipótesis de que los efectos de una OM sobre los RE serán mayores cuando los clientes tengan un menor poder de negociación, y por tanto que una estrategia centrada en la satisfacción de sus necesidades conseguirá mejores resultados que un enfoque hacia la competencia ( $H_9$ ): *cuanto menor sea el poder de negociación de los clientes mayores serán los efectos de una orientación al mercado sobre los resultados empresariales.*

En la línea de la argumentación anterior también planteamos como puede afectar el poder de negociación de los proveedores. En un mercado tradicional las empresas y sus proveedores son considerados enemigos, y tanto unos como otros intentan conseguir las mejores condiciones en sus transacciones económicas: en el caso de un sector

donde no hay un equilibrio de fuerzas y son los proveedores los que ostenten el poder, estos lógicamente intentarán vender al precio más alto posible, lo que incidirá directamente sobre el desempeño de la empresa, y anulará los efectos positivos de una OM; en la situación contraria, siendo la empresa quien tiene más capacidad de negociación los resultados económicos serán mejores, y acompañarán a los efectos de este enfoque organizativo<sup>130</sup>. En nuestra propuesta planteamos la hipótesis de trabajo como lo han hecho otros autores como Narver y Slater (1990), Baker y Sinkula (1999), Farrell (2000) o Dawes (2000), y proponemos que cuanto mayor sea el poder de negociación de los proveedores, menores serán los efectos de una OM sobre los RE ( $H_{10}$ ): *cuanto mayor sea el poder de negociación de los proveedores menores serán los efectos de una orientación al mercado sobre los resultados empresariales*.

Las barreras de entrada a un mercado son las que posibilitan o dificultan la entrada de nuevos competidores. En el caso de que éstas sean fáciles de salvar se facilitará el acceso de nuevos concurrentes, lo que tendrá como consecuencia una mayor intensidad competitiva, cuestión que incidirá negativamente sobre los resultados, y por tanto minorará los efectos de esta orientación sobre el desempeño. La mayoría de autores defienden esta postura (Narver y Slater, 1990; Greenley, 1995; Baker y Sinkula, 1999; Farrell, 2000; Dawes, 2000; entre otros), con el argumento de que en un mercado en el que existan pocas barreras de entrada esto incidirá negativamente sobre los resultados; pero podemos también plantearnos que esta situación favorece el que haya un mayor nivel de competencia, situación en la que una OM tiene mayores efectos sobre los RE. Además, en mercados caracterizados por la entrada continua de nuevas competidores las empresas estarán habituadas a enfrentarse con nuevas situaciones de concurrencia, lo que las empujará más a centrarse en la satisfacción de sus clientes que en vigilar a sus nuevos rivales, ya que en muchos casos no sabrán ni quienes serán los próximos en entrar en el mercado. Por tanto, y coherentes con nuestra exposición realizamos nuestra propuesta en sentido contrario al planteado en la literatura ( $H_{11}$ ): *a menores barreras de mercado, y por tanto más facilidades para la entrada de nuevos competidores, mayores serán los efectos de una orientación al mercado sobre los resultados empresariales*.

#### 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación empírica se realizó sobre una muestra multisectorial de PYMES con sede social en Extremadura. La gran mayoría de los trabajos realizados hasta ahora se han centrado en grandes empresas de un solo sector, por lo que entendimos necesario ampliar estos estudios a otro tipo de muestras que aportasen un mayor conocimiento de la incidencia de este fenómeno en el contexto de la realidad empresarial de la UE estructurada en torno a PYMES. Para la selección de la muestra se utilizó la base de datos ARDÁN'00, que recoge datos del año 1998 de 8.963 empresa extremeñas. Para la clasificación por tamaño se tomó como referencia las recomendaciones de la Comisión de la Comunidad Europea (DOCE 96/280/CE), por lo que se incluyeron en el cuestionario preguntas sobre facturación, número de trabajadores y grado de independencia de la sociedad. Tras un análisis preliminar de la base de datos se decidió enviar el cuestionario a todas aquellas que figuraban con 10 o más trabajadores, ya que tan sólo eran el 11,3% de las contenidas en este directorio (1001), y

---

<sup>130</sup> Podríamos plantear una tercera situación en el equilibrio de fuerzas, y es que independientemente del mayor o menor poder de cada uno establezcan su relación sobre la base del intercambio de valor, es decir, a partir de un planteamiento de marketing relacional; opción que sería la que aportaría más beneficios tanto para los proveedores como para la empresa, y fortalecería la relación OM-RE; punto de vista que no han utilizado ninguno de los autores consultados

proceder a su clasificación a posteriori. Tras depurar la base de datos<sup>131</sup> y durante las últimas 16 semanas del 2001 se envió por correo postal la documentación. Los cuestionarios cumplimentados se estuvieron recibiendo hasta el mes de marzo del 2002. Se adoptó esta estrategia con el propósito de poder hacer un mejor seguimiento de los envíos que redundara en una mayor eficacia en el trabajo de campo. La tasa de respuesta fue del 36% (347), de los que resultaron válidos para la investigación 301 (31,2%), las devoluciones netas fueron de tan sólo un 1,1%, los recibidos no válidos por no estar correctamente cumplimentados un 1,7% y en los que no se identificaba la empresa el 2,3%. Para la elección de la muestra optamos por dirigirnos a toda la población principalmente por dos razones: ser un número razonable y accesible de unidades, y porque la herramienta elegida para resolver las relaciones causales: los modelos de ecuaciones estructurales (MEE) es una técnica estadística que presenta fuertes exigencias en cuanto al número de observaciones necesarias para su correcta aplicación, por lo que se decidió no estimar una muestra aleatoria, y esforzarnos en conseguir el mayor número posible de respuestas. En consecuencia, no podemos considerar que las empresas que han participado en la investigación conformen una muestra aleatoria y representativa, siendo más plausible calificarla como de conveniencia, ya que la respuesta al cuestionario estuvo principalmente condicionada por la propia voluntad de los entrevistados (Luque, 1997:203). Sin embargo, es preciso apuntar que para los resultados obtenidos (301 válidos), en el caso de haber utilizado un procedimiento aleatorio simple, y aplicando la fórmula del tamaño óptimo de la muestra para un nivel de confianza del 95,5%, y la situación más desfavorable de la varianza poblacional, el error muestral hubiese sido del 4,8 %.

#### 4.1. MEDIDAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN.

Coherentes con nuestro planteamiento teórico utilizamos la herramienta de medida desarrollada por Kohli y Jaworski, pero no en su versión original, sino la de Matsuno *et al.* (2000). A pesar de que para algunos autores la escala MARKOR es instrumento estandarizado, a nuestro entender es un instrumento mejorable. Son los propios Kohli *et al.* (1993:473) quienes plantean algunas limitaciones a su escala, como el enunciado de los ítems, que en algunos casos puede ser mejorado, sustituyendo los reiterativos por otros que amplíen el espectro de los *stakeholders*. Matsuno *et al.* (2000) llevan a cabo un trabajo en el que comparan la escala MARKOR con su versión original de 32 indicadores, y con una nueva elaborada a partir de las anteriores de 22 indicadores, que tras un proceso de validación se mostró superior en cuanto a sus propiedades psicométricas y la operacionalidad del constructo. Para estos autores, la propuesta de Kohli *et al.* (1993), si bien desde un punto teórico destaca la importancia de otros factores de mercado, centra demasiado su escala en temas relacionados con la competencia y los consumidores, sin tener en cuenta, por ejemplo, cómo el entorno macroeconómico, social o legal afectan al constructo, y en concreto a su operacionalidad, ya que la información de mercado debe captarse de todas las fuentes o *stakeholders* del entorno, algo defendido por la mayoría de autores. Esta nueva escala (véase Anexo I) consta de 22 ítems -8 para medir la Generación de Inteligencia de Mercado (GI), 6 para la Diseminación (DI) y 8 para el de respuesta (RM)-; de los que 12 son desarrollados por Matsuno *et al.* (2000), 7 proceden de la MARKOR, y 3 de la versión original.

Para medir los RE partimos de las escalas ya utilizadas por Baker y Sinkula (1999), y en concreto para los BE la de Jaworski y Kohli (1993), para el ENP la de Baker y Sinkula (1999), y para la  $\Delta$ CMR la de Day (1977). En este caso las tres fueron originalmente planteadas en intervalos de siete puntos, que fueron adaptadas a cinco opciones con el propósito de preservar la homogeneidad del instrumento de medida.

---

<sup>131</sup> Se identificaron 6 como absorbidas o fusionadas, y 31 que o habían cesado su actividad o fue imposible localizar su dirección.

En cuanto a los instrumentos para medir los factores moderadores también mantenemos nuestra postura de valoración subjetiva por dos razones: resulta en muchos casos muy difícil evaluar el grado de intensidad de algunas de estas variables, y sería difícil, por ejemplo, intentar calcular el grado de intensidad competitiva o turbulencia tecnológica a partir de datos objetivos; además lo que realmente nos interesa conocer es el impacto que este contexto ejerce sobre las percepciones de los directivos, es decir, como ven ellos la evolución de algunos factores ambientales, ya que es esto lo que incide con más fuerza en la toma de decisiones estratégicas. Pero a diferencia de las variables anteriores en este caso, y aunque medimos percepciones, estas son sobre cuestiones objetivas y no sobre actitudes, por lo que entendemos que es suficiente con utilizar un ítem por cada una como se ha hecho en otras investigaciones anteriores. En conclusión para contrastar las ocho variables moderadoras del entorno partimos de las escalas utilizadas por Narver y Slater (1990) empleadas también por Baker y Sinkula (1999), autores que utilizan intervalos de siete puntos, mientras que nosotros las aplicaremos con cinco con el propósito de preservar la homogeneidad en el cuestionario final, donde uno es muy poco o muy bajo, y cinco mucho o muy alto (véase Anexo I).

## 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Como paso previo al análisis del efecto interacción estudiamos la relación OM-RE, para lo que previamente se evaluaron los modelos de medida. El *software* utilizado fue SPSS 10.0, y AMOS 3.61.

### 5.1. EVALUACIÓN DE LOS MODELOS DE MEDIDA.

Con la ayuda del AFC se valoró en qué medida los datos obtenidos se ajustaban a la estructura propuesta, procediendo en los casos en que se consideró oportuno a la depuración de las escalas, estimando para cada variable latente el ajuste del modelo individual como aquél en el que las observadas se saturan en la subdimensión correspondiente. En segundo lugar se construyó un modelo factorial de segundo orden, en el que los estimados de primer orden se consideraron como elementos de un constructo superior, o factor de segundo orden, y en el que cada variable observada se encontraba saturada en una latente, siendo el de segundo orden la causa de los de primer orden. Se analizó la fiabilidad y validez de cada uno de los modelos de medida, y la unidimensionalidad de la OM, compuesto a su vez por tres subconstructos (Hair *et al.*, 2000; Dawes *et al.*, 1998; Anderson y Gerbing, 1988; Deng y Dart, 1994; Churchill, 1979). En la Tabla 1 se presentan los principales indicadores de la evaluación de las escalas. Los resultados obtenidos para los tres componentes presentan algunos problemas de consistencia, por lo que se reservó la decisión de su validez definitiva para el modelo factorial de segundo orden ante la posibilidad de que los índices pudiesen mejorar al integrar las tres escalas, lo que efectivamente sucedió. Los resultados de las medidas del ajuste se pueden calificar de forma general como aceptables, lo que nos permite afirmar que el modelo reproduce bien la matriz de correlación de datos. Los indicadores de las medidas de ajuste absoluto se encuentran dentro de los límites establecidos para aceptar la bondad del modelo; y en cuanto al alto valor que presenta el  $\chi^2$  apuntar que puede ser consecuencia del tamaño de la muestra o del número de indicadores, más que de las diferencias entre matrices, como se comprobó con la de correlaciones y recomendó cierta cautela en su interpretación y en la de aquellos que lo utilizan en su cálculo. En cuanto a las medidas incrementales y de parsimonia presentan en general valores aceptables, y la matriz de residuos estandarizados mostró la dificultad de mejorar el modelo. En conclusión se confirma la mejora general del modelo, si bien hay que reconocer que la escala de OM presenta ciertas debilidades.

En el análisis global del modelo de la OM comprobamos como tanto el  $\alpha$  de Cronbach, la fiabilidad compuesta ( $\rho$ ), como la varianza extraída (AVE), superan los valores recomendados para cada caso, por lo que se puede

considerar que la escala propuesta tiene validez convergente y es fiable. El AFC realizado sobre la OM confirmó su unidimensionalidad, y por tanto su superioridad frente a las tres dimensiones subyacentes, así como la ausencia de superioridad entre estos. Se realizó un análisis factorial exploratorio de la escala OM para lo que se recurrió al análisis de componentes principales con rotación varimax (determinante de la matriz 1,658e-02; test de esfericidad de Barlett 1210,139; test de Kaiser-Meyer-Olkin 0,885). La matriz confirmó la existencia de los tres componentes, cargando los indicadores conforme a lo establecido a priori, con una varianza explicada del 59,65% (coherente con los resultados del análisis de las escalas), siendo las puntuaciones cruzadas en las otras dimensiones a las que se adscribe la variable relativamente reducidas. El análisis discriminante se completó comparando las varianzas extraídas (AVE) con el cuadrado de los coeficientes de correlación ( $r^2$ ) entre los constructos considerados, lo que puso de manifiesto algunos problemas en la validez discriminante de la escala OM, imputables principalmente a la dimensión de respuesta. Los RE se midieron a través de la  $\Delta$ CMR, el ENP y el BE, variables que no son consideradas como dimensiones de un constructo superior, sino de forma independiente. Como para la primera y la tercera se utilizaron respectivamente uno y dos indicadores, se incluyeron tal y como fueron utilizados, y sólo se procedió a evaluar el ENP, que presentó valores aceptables.

**Tabla 1. Principales resultados de la evaluación de los modelos de medida.**

Escalas	Consistencia Interna	Medidas de la bondad de ajuste
GI	GI3 GI4 GI6 GI7 $\alpha = 0,6913$ $\rho = 0,6949$ AVE = 0,3657 $\chi^2$ 5,260 df 2 Cargas Estandarizadas 0,602 0,666 0,599 0,634 Corr. Ítem-escala 0,511 0,412 0,515 0,465	GFI 0,991 RMSR 0,044 AGFI 0,957 NFI 0,973 PNFI 0,324 CMNI/DF 2,360
DI	DI9 DI11 DI12 DI13 DI14 $\alpha = 0,8672$ $\rho = 0,9069$ AVE = 0,6615 $\chi^2$ 23,241 df 5 Cargas Estandarizadas 0,743 0,842 0,794 0,807 0,731 Corr. Ítem-escala 0,661 0,736 0,693 0,696 0,661	GFI 0,975 RMSR 0,081 AGFI 0,926 NFI 0,890 PNFI 0,445 CMNI/DF 4,648
RM	RM15 RM16 RM22 $\alpha = 0,5231$ $\rho = 0,5705$ AVE = 0,3776 $\chi^2$ 7,666 df 1 Cargas Estandarizadas 0,976 0,278 0,321 Corr. Ítem-escala 0,368 0,308 0,337	GFI 0,983 RMSR 0,081 AGFI 0,901 NFI 0,875 PNFI 0,292 CMNI/DF 7,666
OM <sup>(1)</sup>	$\alpha = 0,8476$ $\rho = 0,9237$ AVE = 0,5112 $\chi^2$ 117,219 df 51 Carg. Est. 0,724 0,618 0,637 0,731 0,802 0,880 0,790 0,838 0,770 0,762 0,378 0,784 Corr. Ít-esc 0,564 0,483 0,408 0,497 0,710 0,694 0,583 0,623 0,658 0,480 0,232 0,251	GFI 0,943 RMSR 0,117 AGFI 0,913 NFI 0,753 PNFI 0,582 CMNI/DF 2,298
ENP	ENP25 ENP26 ENP27 ENP28 $\alpha = 0,8118$ $\rho = 0,8359$ AVE = 0,5611 $\chi^2$ 17,355 df 2 Cargas Estandarizadas 0,800 0,782 0,689 0,720 Corr. Ítem-escala 0,650 0,668 0,602 0,610	GFI 0,964 RMSR 0,041 AGFI 0,822 NFI 0,868 PNFI 0,289 CMNI/DF 8,677
Varianzas extraídas y correlaciones entre constructos <sup>(2)</sup>		
	DI	RM
GI	0,794	0,525 (0,275)
DI		0,637 (0,405)
RM		1
OM		0,3173
		0,5512

<sup>(1)</sup> Para la OM se dan los datos del modelo de segundo orden / <sup>(2)</sup> Entre paréntesis se expresa el cuadrado de las correlaciones

## 5.2. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN OM-RE: EL MODELO ESTRUCTURAL.

Evaluados los modelos de medida se procedió al análisis del modelo estructural. Con el objeto de simplificar el proceso, y al igual que en estudios precedentes (Mckenzie *et al.*,1998; Hartline y Ferrell, 1996) cada variable latente se midió a través de sus dimensiones, y cada una de estas por el promedio de sus indicadores. El modelo estructural finalmente propuesto plantea las relaciones directas entre OM y las tres medidas del desempeño. Se comprobó que todos los parámetros eran significativos, lo que confirmó la existencia de las tres relaciones, resultando aceptables los valores tanto de la fiabilidad individual y la compuesta, como de la varianza extraída, así como del ajuste del modelo. La matriz de correlaciones no presentó diferencias importantes, y la de residuos mostró la dificultad de mejora del modelo. En conclusión se puede considerar como aceptable el modelo estructural, y por tanto que las tres primeras hipótesis ( $H_1$ ,  $H_3$ ,  $H_3$ ) son significativas y positivas, es decir, se verifican tal y como fueron formuladas; a lo que se puede añadir que la relación OM-ENP es más intensa que las otras dos, por lo que se puede afirmar que las bondades de este enfoque se proyectan principalmente sobre el éxito que una empresa tenga en sus procesos de innovación.

**Tabla 2. Análisis del modelo estructural.**

	Cargas estand.	Coef. Crítico	R <sup>2</sup>			AVE
			OM	BE	ENP	
OM → BE	0,427	6,017	0,513	0,7382	0,4990	
OM → ENP	0,721	8,851	0,878	0,8779	0,8779	
OM → ΔCMR	0,545	6,785	0,899	0,8987	0,8987	
			ΔCMR	0,905	0,9044	0,9044
$\chi^2$ 46,865 / df 9 GFI 0,951 / RMSR 0,066 / AGFI 0,885 / NFI 0,757 / PNI 0,454 / CMNI/DF 5,207						

## 5.3. ANÁLISIS DEL EFECTO MODULADOR DE LAS VARIABLES SITUACIONALES.

Como paso previo al planteamiento de las ecuaciones de regresiones moderadas se realiza un análisis de correlaciones bivariadas de *Pearson* entre OM, las tres variables de RE y las ocho moderadoras: barreras de mercado (BARME), poder de negociación de los proveedores (PONPRO), crecimiento del sector (CRESEC), turbulencia tecnológica (TURTE), poder de negociación de los consumidores (PONCO), turbulencia de mercado (TURME), concentración de mercado (CONME), e intensidad competitiva (INCO). En la Tabla 3 comprobamos como para un nivel de confianza del 99% dos de estos factores inciden en el nivel de OM, subiendo a seis si rebajamos las restricciones a un 95%, siendo en este caso únicamente la concentración del mercado y las barreras de mercado las que aparecen como no significativas. Pero no se deben sacar excesivas conclusiones de este análisis en cuanto a la cuestión de su efecto moderador, ya que se han estimado las correlaciones de estas variables con la OM, y solo presuponiendo ésta con las variables de RE; además aún en el supuesto de que dos variables tengan un alto coeficiente de correlación de *Pearson* eso no necesariamente se debe interpretar como una relación causa-efecto, y menos como un efecto interacción. Estos primeros resultados se deben tomar solo como indicios, ya que no es el objeto de nuestra investigación identificar el efecto de estas variables sobre los RE o sobre la OM, sino si realmente influyen de forma significativa en la relación OM-RE, lo que debe estudiarse a través de las ecuaciones de regresión moderadas.

**Tabla 3. Correlaciones bivariadas de *Pearson* entre OM y las variables moderadoras.**

	TURME	INCO	TURTE	CRESEC	CONME	PONCO	PONPRO	BARME
<b>OM</b>	0,202** (0,000)	0,122*(0,034)	0,182**(0,002)	0,162**(0,005)	0,093(0,106)	0,121*(0,036)	0,231** (0,000)	0,035(0,549)

NEW TRENDS IN MARKETING MANAGEMENT

<b>BE</b>	0,246** (0,000)	-0,005(0,933)	0,136*(0,018)	0,245**(0,000)	-0,071(0,301)	-0,058(0,317)	0,158**(0,006)	0,094(0,104)
<b>ENP</b>	0,129*(0,026)	0,102(0,079)	0,176**(0,002)	0,313**(0,000)	0,108(0,061)	0,004(0,943)	0,213**(0,000)	-0,030(0,601)
<b>▲CMR</b>	0,157**(0,006)	0,057(0,326)	0,062(0,284)	0,203**(0,000)	-0,053(0,356)	0,065(0,260)	0,157**(0,006)	-0,013(0,816)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) \* La correlación es significativa al nivel de 0,05 (bilateral)

En cada uno de los tres casos (BE, ENP, CMR) en primer lugar se realiza un análisis de efectos principales con el fin de identificar qué variables son cuasi-moderadoras y cuales moderadoras puras, con lo que poder formular la ecuaciones de regresiones moderadas correspondientes. Se plantean para este análisis tres ecuaciones en las que las variables independientes son las ocho moderadoras y la OM, y las dependientes las utilizadas para medir los resultados. Como se puede observar en la Tabla 4, en el análisis de efectos principales no se detectan problemas de multicolinealidad ( $FIV < 10$  en todas las variables), y en los tres casos el estadístico *Durbin-Watson* presenta valores próximos a dos, lo que indica que los residuos no están correlacionados. El nivel de explicación de la variable dependiente difiere sensiblemente de unas ecuaciones a otras, lo que es coherente con los resultados obtenidos en el modelo estructural, siendo mayor para el caso del éxito en nuevos productos. En lo que concierne a las variables moderadoras sólo el crecimiento del sector aparece como significativa en los tres casos, por lo que su tratamiento será como cuasi-moderadora, a la que hay que añadir la turbulencia de mercado en la ecuación en la que la variable dependiente son los beneficios económicos, siendo el resto moderadoras puras.

**Tabla 4. Análisis de efectos principales de las variables moderadoras.**

	BE como variable dependiente				ENP como variable dependiente				CMR como variable dependiente			
	b	beta	Sig.	FIV	b	beta	Sig.	FIV	b	beta	Sig.	FIV
<b>OM</b>	0,188	0,195	0,001	1,133	0,380	0,381	0,000	1,133	0,239	0,213	0,000	1,133
<b>TURME</b>	0,110	0,180	0,002	1,196	-2,127e-02	-0,034	0,538	1,196	6,406e-02	0,090	0,133	1,196
<b>INCO</b>	-4,309e-03	-0,005	0,926	1,163	1,830e-02	0,022	0,684	1,163	6,565e-02	0,038	0,520	1,163
<b>TURTE</b>	1,988e-02	0,033	0,592	1,306	3,723e-02	0,059	0,300	1,306	-3,904e-02	-0,055	0,378	1,306
<b>CRESEC</b>	0,100	0,141	0,017	1,200	0,167	0,227	0,000	1,200	0,130	0,158	0,009	1,200
<b>CONME</b>	-6,703e-02	-0,125	0,025	1,074	2,018e-02	0,036	0,483	1,074	-7,140e-02	-0,155	0,045	1,074
<b>PONCO</b>	-6,700e-02	-0,106	0,063	1,126	-4,715e-02	-0,072	0,172	1,126	2,416e-02	0,033	0,573	1,126
<b>PONPRO</b>	7,528e-02	0,109	0,058	1,165	7,275e-02	0,102	0,058	1,165	7,284e-021	0,091	0,124	1,165
<b>BARME</b>	5,297e-02	0,069	0,211	1,055	-6,554e-02	-0,082	0,110	1,055	-3,346e-02	-0,037	0,508	1,055
	R <sup>2</sup> = 0,173				R <sup>2</sup> = 0,275				R <sup>2</sup> = 0,125			
	R <sup>2</sup> Adj = 0,148				R <sup>2</sup> Adj = 0,253				R <sup>2</sup> Adj = 0,098			
	Durbin-Watson = 1,846				Durbin-Watson = 1,882				Durbin-Watson = 1,940			
	Sig. = 0,000				Sig. = 0,000				Sig. = 0,000			

En un análisis preliminar de los resultados obtenidos con el método paso a paso<sup>132</sup> se observa que no se presentan problemas de multicolinealidad, ni de correlación entre los residuos, por lo que procedemos directamente a su interpretación, de la que extraemos las siguientes conclusiones: (a) se verifica el efecto moderador del crecimiento del sector, siendo la primera variable que se tiene en cuenta en las tres ecuaciones, sin que su nivel de significación se vea mermado con la inclusión de otras; (b) el efecto moderador de las barreras de mercado sólo se tiene en cuenta en el caso de los beneficios económicos, siendo la última variable en incluirse y con un nivel de significación débil; (c) una situación particular es la que presenta la turbulencia de mercado, con un alto nivel de significación como variable explicativa de los beneficios económicos, y que se incluye como moderadora para el caso de la cuota de mercado pero con un nivel de significación mucho más débil; y (d) en último lugar el hecho de que la OM sólo sea significativa como variable explicativa del éxito de los nuevos productos viene a confirmar los resultados obtenidos en el modelo estructural.

<sup>132</sup> La técnica paso a paso (*stepwise*) nos informa sobre la combinación de variables moderadoras que tiene un efecto significativo sobre la relación OM-RE, es decir, cuáles son las que más contribuyen a explicar la variable dependiente haciendo disminuir el valor *F*, incluyendo aquellas con un coeficiente de correlación parcial mayor y por tanto que hacen disminuir más el error (Hair *et. al.*, 2000:171).

Tabla 5. Análisis paso a paso con las variables moderadoras.

BE como variable dependiente										
Modelo		b	Beta	Sig.	FIV	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adj.	F	Sig.	Durbin-Watson
1	OM*CRESEC	5,339e-02	0,334	0,000	1,000					
		$BE = a + b_1OM*CRESEC$				0,111	0,108	37,449	0,000	
2	OM*CRESEC	4,568e-02	0,285	0,000	1,100					
	TURME	9,780e-02	0,160	0,005	1,100					
		$BE = a + b_1OM*CRESEC + b_2TURME$				0,135	0,129	23,164	0,000	
3	OM*CRESEC	3,779e-02	0,236	0,000	1,283					
	TURME	0,105	0,171	0,003	1,110					
	OM*BARME	2,513e-02	0,124	0,033	1,168					
		$BE = a + b_1OM*CRESEC + b_2TURME + b_3OM*BARME$				0,148	0,139	17,167	0,000	1,863
ENP como variable dependiente										
Modelo		b	Beta	Sig.	FIV	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adj.	F	Sig.	Durbin-Watson
1	OM*CRESEC	7,751e-02	0,469	0,000	1,000					
		$ENP = a + b_1OM*CRESEC$				0,220	0,217	84,189	0,000	
2	OM*CRESEC	5,216e-02	0,315	0,000	1,802					
	OM	0,229	0,230	0,001	1,802					
		$ENP = a + b_1OM + b_2OM*CRESEC$				0,249	0,244	49,408	0,000	1,897
▲CMR como variable dependiente										
Modelo		b	Beta	Sig.	FIV	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adj.	F	Sig.	Durbin-Watson
1	OM*CRESEC	5,369e-02	0,289	0,000	1,000					
		$CMR = a + b_1OM*CRESEC$				0,084	0,081	27,331	0,000	
2	OM*CRESEC	3,900e-02	0,210	0,002	1,499					
	OM*TURME	2,186e-02	0,137	0,043	1,499					
		$CMR = a + b_1OM*CRESEC + b_2OM*TURME$				0,096	0,090	15,879	0,000	1,921

\*Se ha utilizado una probabilidad de F para aceptar una nueva variable en el modelo de  $\leq 0,05$  y para que salga de  $\geq 0,1$ .

Tras estos análisis estamos en condiciones de poder contrastar las hipótesis en las que se proponen los efectos de interacción en la relación OM-RE. Apuntar que éstas se han formulado genéricamente sobre los resultados, sin concretar las variables utilizadas para medirlos, y suponiendo las interrelaciones entre éstas que se verificaron en el modelo estructural. En conclusión podemos afirmar que la variable moderadora crecimiento del sector ( $H_7$ ) es la única que es significativa en los tres casos (BE, ENP, CMR), verificándose la hipótesis en sentido contrario al formulado, y por tanto que en situaciones de alto crecimiento mayores serán los efectos de un mayor grado de OM sobre las tres variables de los RE. El efecto moderador de las barreras de mercado ( $H_{11}$ ) y de la turbulencia de mercado ( $H_4$ ) aparecen como significativos sólo en las relaciones con los BE y CMR respectivamente, y en ninguno de los dos casos con el ENP, por lo que consideramos que estas hipótesis se verifican parcialmente. Con respecto a los efectos de las otras cinco no se encuentra significación estadística, por lo que se rechazan las hipótesis  $H_5$ ,  $H_6$ ,  $H_8$ ,  $H_9$  y  $H_{10}$ .

## 6. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.

Los resultados obtenidos son muy similares a los de la mayoría de estudios que han abordado esta cuestión, no detectando ningún efecto de interacción en la relación entre OM y el desempeño en cinco de los factores analizados: la intensidad competitiva, la turbulencia tecnológica, el grado de concentración del mercado, el poder de negociación de los clientes y el de los proveedores.

De las tres restantes destaca la significación del efecto moderador del crecimiento del sector en la relación entre la OM y las tres variables utilizadas para medir los RE. Ahora bien, los resultados obtenidos indican lo contrario a la hipótesis propuesta, ya que se verifica que en situaciones de mayor crecimiento más fuerte es la relación entre OM-RE, y por tanto parece poco sólido el argumento expuesto sobre las desigualdades que se producen entre la oferta y la demanda en función del dinamismo del mercado. Parece más plausible en este caso considerar que aquellos sectores que presentan un mayor crecimiento, y por tanto mejores expectativas de futuro, resultan más atractivos para los empresarios, y en consecuencia atraen a nuevos competidores produciendo un incremento de la intensidad competitiva, situación en la que será más beneficioso mantener una diferenciación a través de este enfoque. La turbulencia de mercado presenta una situación peculiar ya que no resulta significativa en la relación con ENP, aparece como variable explicativa de los BE, y presenta un débil efecto moderador en el caso de la  $\Delta$ CMR. La poca consistencia de estos resultados, y que no presente relación con el ENP, que como ya hemos comentado es la variable del desempeño sobre la que principalmente se reflejan los beneficios de un enfoque hacia el mercado, nos lleva a afirmar que la turbulencia de mercado, entendida como el ritmo en que cambia la composición del mercado en cuanto a los consumidores y sus preferencias o de que aparezcan productos sustitutivos, no afecta en ningún caso a la relación OM-ENP. Finalmente comentar que sólo aparece el efecto interacción de las barreras de mercado en el caso de BE, además con un nivel de significación bajo, por lo que si a estos resultados les sumamos los obtenidos del modelo estructural en el que no se detectó relación entre las dos orientaciones y esta variable del desempeño, podemos concluir que la relación OM-RE es independiente de si existen o no barreras que dificulten la entrada en el mercado a nuevos competidores.

Los resultados alcanzados con las otras cinco variables vienen a confirmar los obtenidos en la inmensa mayoría de trabajos empíricos que han abordado esta cuestión, y que coinciden en la inexistencia de estos efectos moderadores. Frente a lo cual nos planteamos dos interpretaciones alternativas: que la metodología utilizada hasta ahora no es la más apropiada para este tipo de análisis, y es necesario un planteamiento alternativo que permita confirmar los sólidos fundamentos teóricos que hay detrás de estas variables; o bien, y como defienden algunos autores (Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1994), que la OM ejerce una influencia positiva en los resultados con independencia del ambiente externo en el que se desenvuelve la organización, por lo que siempre resultará rentable, y en consecuencia las empresas deben centrar sus esfuerzos en aumentar permanentemente su enfoque hacia el mercado, sin preocuparse demasiado en intentar ajustar su magnitud o intensidad en virtud del tipo de entorno en el que operan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- AAKER, D.A. (1988): *Strategic market management*, New York: John Willy & Sons, Inc 2nd ed.
- ÁLVAREZ, L.I.; VÁZQUEZ, R. (2001): "La turbulencia del mercado como factor moderador de la orientación al mercado en el ámbito de las organizaciones privadas no lucrativas". En *La Empresa Deslocalizada*, A. Marrero y J.M. García (eds.). Actas del XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Ponencias, vol. 1, pp. 169-181, Gran Canaria, junio.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103 (3), pgs. 411-423.

## CITIES IN COMPETITION

- APPIAH-ADU, K. (1997): "Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector?", *Journal of Euromarketing*, vol. 6 (3), pgs. 1-26.
- 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 (4), pgs. 275-293.
- AVLONITIS, G.J.; GOUNARIS, S.P. (1997): "Marketing orientation and company performance: industrial versus consumer goods companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 26 (5), pgs. 385-402.
- BAIN, J.S. (1959): *Industrial organization*. New York: John Wiley.
- BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. (1999): "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27 (1), fall, pgs. 411-427.
- BHUIAN, S.N. (1998): "An empirical examination of market orientation in Saudi Arabia", *Journal of Business Research*, vol. 43 (1), pgs. 13-25.
- CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. (1995): "Narver and Slater, Kohli and Jaworski, and the market orientation construct: integration and Internationalisation", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3 (1), pgs. 41-60.
- CHANG, T.Z.; CHEN, S.J. (1998): "Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence", *The Journal of Services Marketing*, vol. 12 (4), pgs. 246-264.
- CHURCHILL, G.A.jr. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16 (february), pgs. 64-73.
- DAWES, J. (2000): "Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data". *Australian Journal of Management*, vol. 25 (2), pgs. 173-1999.
- DAWES, J.; FAULKNER, M.; SHARP, B. (1998): "Business orientation scales: development and psychometric assessment", *Proceedings 27th EMAC*, Track 5, pgs. 461-478, Anderson (ed.), Estocolmo.
- DAY, G. (1977): "Diagnosing the product portfolio", *Journal of Marketing*, vol. 41, april, pgs. 29-38.
- DAY, G. (1984): *Strategic market planning: the pursuit of competitive advantage*, New York: West.
- DAY, G. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58 (3), pgs. 37-52.
- DAY, G.S.; WENSLEY, R. (1988): "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority". *Journal of Marketing*, vol. 52 (2), pgs. 1-20.
- DENG, S.; DART, J. (1994): "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pgs. 725-742.
- DENIS, J.-E.; CZELLAR, S.; GRABER, S. (2000): "Orientation marche et performance: integration des evidences empiriques", *XVIè Congrès de l'Association Française du Marketing*, 20 pgs., Montréal, mai.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER, F.E. JR. (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57 (1), pgs. 23-37.
- FARRELL, M.A. (2000): "Developing a market-oriented learning organization", *Australian Journal of Management*, vol. 25 (2), pgs. 201-222.
- GRAY, B.J.; MATEAR, SH.; BOSHOFF, CH.; MATHESON, P. (1998): "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, vol. 32 (9/10), pgs. 884-903.
- GREENLEY, G.E. (1995): "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management*, vol. 6, pgs. 1-13.
- GREENLEY, G.E.; FOXAL, G. (1997): "Multiple stakeholder orientation in U.K. companies and the implication for company performance", *Journal of Management Studies*, vol. 34 (2), pgs. 259-284.
- HAIR, J.F.jr; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (2000): *Análisis Multivariante*, Prentice Hall.
- HAN, J.K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R.K. (1998): "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?". *Journal of Marketing*, vol.62 (october), pgs. 30-45.
- HARRISON-WALKER, L.J. (2001): "The measurement of a market orientation and its impact on business performance", *Journal of Quality Management*, vol. 6 (2), pgs. 139-172.
- HARTLINE, M.D.; FERRELL, O.C. (1996): "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, vol. 60 (October), pgs. 52-70.
- HEIENS, R.A. (2000): "Market orientation: toward an integrated framework", *Academy of Marketing Science Review -Online-*, 00 (1), acceso 5/04/2001, <http://www.amsreview.org/amsrev/forum/heiens01-00.html> (7 pgs.)
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1993): "Market Orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57 (3), july, pgs. 53-70.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54 (2), pgs. 1-18.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J.; KUMAR, A. (1993): "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30 (4), pgs. 467-477.
- LAFFERTY, B.A.; HULT, G.T.M. (2001): "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European Journal of Marketing*, vol. 35 (1/2), pgs. 92-109.

## NEW TRENDS IN MARKETING MANAGEMENT

- LANGERAK, F. (2001): "Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18 (3), pgs. 221-234.
- LLONCH, J.; WALIÑO D.S. (1996): "Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa", *Esic Market*, vol. 91 (enero/marzo), pgs. 9-39.
- LUQUE, T. (1997): *Investigación en marketing*, Ariel, Barcelona.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T.; RENTZ, J.O. (2000): "A refinement and validation of the MARKOR scale", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (4), pgs. 527-539.
- MCKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M.; AHEARNE, M. (1998): "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance", *Journal of Marketing*, vol. 62, pgs. 87-98.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, vol. 54 (4), pgs. 20-35.
- NGAI, J.C.H.; ELLIS, P. (1998): "Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong", *International Marketing Review*, vol. 15 (2), pgs. 119-139.
- PELHAM, A.M. (1993): "Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance", *Doctoral Thesis*, Pennsylvania State University.
- PELHAM, A.M.; 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 (1), pgs. 27-43.
- PIERCY, N.F.; HARRIS, L.L.C.; LANE, N. (2002): "Market orientation and retail operatives' expectations", *Journal of Business Research*, vol. 55 (4), pgs. 261-273.
- PITT, L.; CARUANA, A.; BERTHON, P.R. (1996): "Market orientation and business performance: some European evidence", *International Marketing Review*, vol. 13 (1), pgs. 5-18.
- PLESHKO, L.P. (1993): "The relationship of market orientation to performance: an investigation using organizational structure, organizational", *Doctoral Thesis*, The Florida State University.
- PORTER, M.E. (1979): "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, vol. 57 (2), pgs. 137-145.
- POWELL, Th.C. (1995): "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pgs. 15-37.
- PULENDRAN, S.; SPEED, R.; WIDING II, R.E. (2000): "The antecedents and consequences of market orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, vol. 25 (2), pgs. 119-143.
- SCHERER, F.M. (1980): *Industrial market structure and economic performance*. Chicago: Rand McNally, Inc.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1993): "Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types". *European Journal of Marketing*, vol. 27 (10), pgs. 33-51.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1994): "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, vol. 58 (1), january, pgs. 46-55.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1995): "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, vol. 59 (3), pgs. 63-74.
- WALKER, O.C.; RUEKERT, R.W. (1987): "Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework", *Journal of Marketing*, vol. 51 (july), pgs. 15-33.

CITIES IN COMPETITION

**ANEXO I. Escalas utilizadas.**

<b>ESCALA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO</b>		
GI <sub>1</sub>		En su empresa se realizan encuestas a los clientes para saber como valoran la calidad de sus productos y servicios al menos una vez al año. *
GI <sub>2</sub>		En su empresa obtienen información de la competencia a través de varios departamentos o áreas de trabajo sin necesidad de una coordinación previa entre ellos. *
GI <sub>3</sub>		En su empresa periódicamente revisan los posibles efectos que pueden tener sobre los clientes los cambios que se pueden producir en el entorno (sociales, económicos, legales, ...etc).
GI <sub>4</sub>		Es normal que en su empresa se obtenga y evalúe información de carácter macroeconómico como por ejemplo sobre los tipos de interés, PIB, crecimiento del sector, inflación o paro.
GI <sub>5</sub>		Su empresa mantiene con regularidad contactos con las Administraciones Públicas con el fin de obtener y valorar información sobre cuestiones que puedan llegar a afectarles. *
GI <sub>6</sub>		En su empresa suelen buscar información sobre tendencias sociales, modas o estilos de vida que pueden afectar a su actividad.
GI <sub>7</sub>		En su empresa dedican tiempo a conocer mejor a sus proveedores, sus procesos de fabricación, sus prácticas empresariales, sus clientes, etc.
GI <sub>8</sub> <sup>R</sup>		En su empresa son pocas las personas que se dedican a recabar información sobre la competencia. *
DI <sub>9</sub>		En su empresa el personal de marketing y/o comercial dedica tiempo a debatir con otras áreas de la organización sobre las necesidades futuras de sus clientes.
DI <sub>10</sub>		Con cierta periodicidad se distribuye documentación entre el personal de su empresa con información sobre sus clientes (como por ejemplo circulares, informes o noticias de prensa). *
DI <sub>11</sub>		A menudo se mantienen reuniones entre el personal de varios departamentos o áreas de trabajo de la empresa para tratar sobre las tendencias del mercado, su crecimiento o evolución, en el que se incluyen cuestiones relacionadas tanto con los clientes como con los proveedores y competidores.
DI <sub>12</sub>		Se mantienen con cierta regularidad reuniones entre el personal de varios departamentos o áreas de trabajo de la empresa para poner al día los conocimientos en cuanto a requerimientos legales de su actividad.
DI <sub>13</sub>		Los técnicos de su empresa emplean bastante tiempo en compartir con otros departamentos o áreas de trabajo información sobre la tecnología y/o características de los nuevos productos y/o servicios.
DI <sub>14</sub>		En su empresa la información sobre el mercado se difunde rápidamente a través de todos los niveles de su organización.
RM <sub>15</sub> <sup>R</sup>		Por una razón o por otra en su empresa se tienden a ignorar los cambios que se producen en las necesidades de sus clientes.
RM <sub>16</sub> <sup>R</sup>		Por regla general la cartera de productos y/o servicios de su empresa depende más de sus políticas internas que de necesidades reales del mercado.
RM <sub>17</sub> <sup>R</sup>		En su empresa suelen pensarse mucho el empezar a trabajar con un nuevo proveedor, aunque estén convencidos de que es mejor que el actual. *
RM <sub>18</sub>		Si un competidor importante iniciase una fuerte campaña dirigida hacia sus clientes la empresa respondería inmediatamente. *
RM <sub>19</sub>		Las actividades de los diferentes departamentos o áreas de trabajo de la empresa están bien coordinadas. *
RM <sub>20</sub> <sup>R</sup>		Ni en el caso de que su empresa tuviese un buen plan de marketing sería capaz de ponerlo en práctica de forma adecuada. *
RM <sub>21</sub>		En el caso de que un importante grupo de interés, como por ejemplo una asociación de consumidores o una ONG, fuera a acusarles públicamente de que sus prácticas empresariales van contra el interés social responderían a estas críticas inmediatamente. *
RM <sub>22</sub> <sup>R</sup>		Su empresa suele tomarse más tiempo que sus competidores en adaptarse a los cambios de la legislación.
<b>ESCALAS EMPLEADAS PARA MEDIR LAS VARIABLES DE RESULTADOS EMPRESARIALES</b>		
BE	BE <sub>23</sub>	¿Cómo fueron el año pasado los beneficios económicos de su empresa?.
	BE <sub>24</sub>	¿Cómo fueron el año pasado los beneficios económicos de su empresa respecto a sus más directos competidores?.
ENP	ENP <sub>25</sub>	Cómo valora el ritmo de introducción de nuevos productos y/o servicios de su empresa respecto a sus más directos competidores en los tres últimos años.
	ENP <sub>26</sub>	Cuál ha sido el éxito de los nuevos productos y/o servicios de su empresa respecto a su competencia en los últimos tres años.
	ENP <sub>27</sub>	Cómo valora el grado de diferenciación de sus productos y/o servicios respecto a sus más directos competidores en los últimos tres años.
	ENP <sub>28</sub>	Cómo valora el liderazgo de su empresa respecto a su mercado en la introducción de innovaciones en los últimos tres años.
	ENP <sub>29</sub>	En los últimos tres años como valora el ciclo de vida de sus nuevos productos y/o servicios (como por ejemplo el tiempo de introducción, o el tiempo que tardan en dar beneficios). *
△CMR	CMR <sub>30</sub>	¿Cómo fue la cuota de mercado de su empresa respecto a sus más directos competidores el año pasado?.
<b>ESCALA PARA MEDIR LAS VARIABLES MODERADORAS DEL AMBIENTE EXTERNO.</b>		

## NEW TRENDS IN MARKETING MANAGEMENT

TURME	En líneas generales cómo considera que han sido los cambios que ha experimentado su sector en los últimos años.
INCO	¿Cuál cree que es el nivel de competencia en su sector?.
TURTE	¿Cómo considera que han sido los cambios tecnológicos que han afectado a su sector en los últimos tres años?.
CRESEC	¿Cómo considera que ha sido el crecimiento de las ventas en su sector en los últimos tres años?.
CONME	¿Cómo valora el nivel de concentración de empresas en su sector?.
PONCO	¿Cuál cree que es la capacidad de sus clientes para conseguir de su empresa precios más bajos o mejores condiciones de compra?.
PONPRO	¿Cuál cree que es la capacidad de su empresa para conseguir precios más bajos o mejores condiciones de compra de sus proveedores?.
BARME	¿Qué probabilidad cree que puede tener una empresa que acaba de entrar en su sector de obtener beneficios?.
*Items suprimidos tras el análisis factorial confirmatorio	