

CAPITULO IV. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.

4.1. INTRODUCCIÓN.

El marco teórico de una investigación se materializa en un modelo abstracto de pensamiento que comprende un conjunto de conceptos y constructos, así como sus interrelaciones, las cuales tratan de representar el sistema objeto de estudio. La construcción de este marco, que se formaliza con base en los fundamentos y presupuestos teóricos existentes, tiene por finalidad la explicación de la realidad que es objeto de estudio.

De acuerdo con esta idea, la finalidad de este capítulo se centra en exponer el marco teórico que sirve de apoyo a nuestra investigación sobre la relación existente entre la orientación al mercado y la rentabilidad de la empresa, teniendo presente que dicho comportamiento orientado hacia el mercado viene determinado o influido por la cultura corporativa, la cual queda reflejada en los documentos emitidos por la alta dirección, como son, entre otros, los informes anuales y las memorias de responsabilidad social corporativa. Tomando como referencia este marco, trataremos de explicar y justificar el modelo que proponemos para estudiar las relaciones mencionadas. Por último, apoyándonos en dicho modelo y en los fundamentos teóricos expuestos en los capítulos I, II y III, formularemos las hipótesis que planteamos en nuestra investigación.

4.2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.

Una de las cuestiones que centran el interés en el marco de nuestra investigación es la determinación sobre cómo la cultura se refleja en las acciones de comunicación de las firmas –v. gr., Memorias, Informes Anuales y Memorias de Responsabilidad Social Corporativa- y, a su vez, subrayar cómo la cultura influye en el comportamiento organizacional. Numerosas y diversas son las perspectivas bajo las que se ha encuadrado el estudio de la cultura corporativa y, sin embargo, muchas de

ellas justifican la relación existente entre las dos variables objeto de estudio, esto es, la cultura y el comportamiento.

En este sentido, una aproximación a la idea de cultura aportada por diferentes investigadores podría ser como los patrones compartidos que evolucionan a lo largo del tiempo y que sirven para reducir la variabilidad humana, la cual permite controlar y esbozar el comportamiento de los empleados en las organizaciones (Denison, 1990 y 1995; Lorsch, 1986; Peters y Waterman, 1982; Schein, 1985; Weick, 1987; Wilkis y Ouchi, 1983).

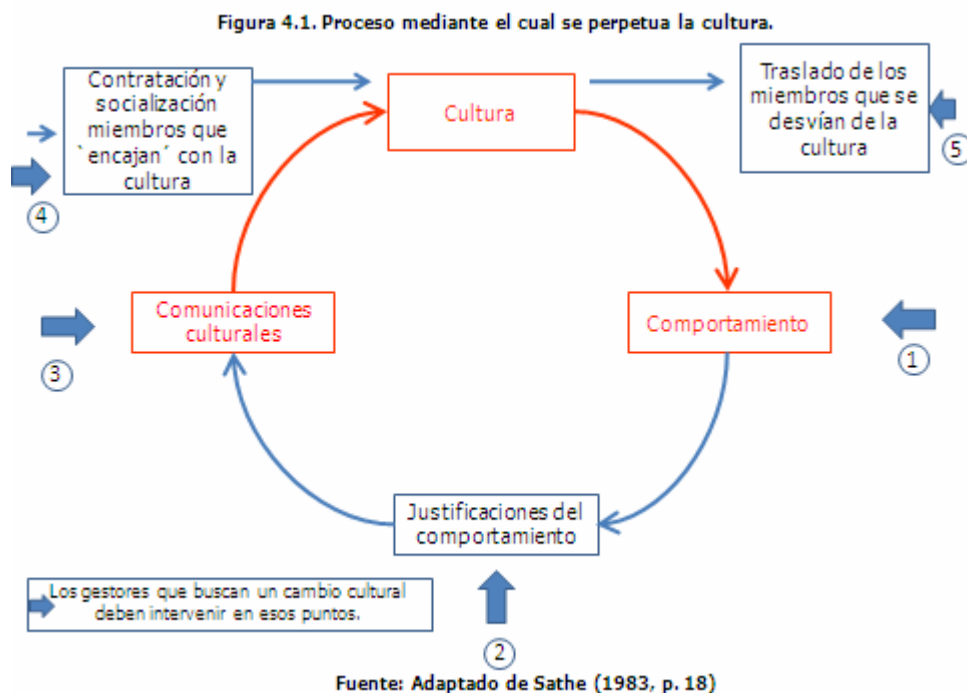
Concretamente, en nuestra investigación, nos basamos en el modelo teórico propuesto por Sathe (1983), en el que nos justifica cómo la cultura influye sobre el comportamiento organizacional en base a cinco procesos básicos: comunicación, cooperación, compromiso, toma de decisiones e implementación.

- *Comunicación:* la cultura es capaz de reducir los riesgos de una comunicación deficiente de dos maneras: 1) si existen creencias y valores compartidos, no es necesario comunicar 'ciertas cosas' puesto que son previamente conocidos a través de dichas creencias y valores; 2) tales creencias y valores compartidos provee a los miembros de la organización de una guía para interpretar los mensajes recibidos.
- *Cooperación:* el grado de una cooperación sincera, por parte de los miembros de la organización, está influenciada por las creencias y valores compartidos.
- *Compromiso:* las personas sienten un sentido de compromiso con los objetivos de la organización cuando se sienten identificados con dichos objetivos y experimentan un apego emocional hacia ellos. Los valores y creencias compartidas que componen la cultura organizacional ayudan a generar tal identificación y sentimiento de pertenencia.
- *Toma de decisiones:* la cultura afecta al proceso de toma de decisiones puesto que las creencias y valores compartidos otorgan a los miembros de la organización un conjunto de asunciones y preferencias básicas, reduciendo el grado de desacuerdo sobre las premisas que deben prevalecer.
- *Implementación:* la cultura provee de una guía principal a los miembros de la organización en el caso de conflicto de valores, ayudándoles a dirigir su comportamiento en la dirección adecuada.

Al mismo tiempo, Sathe señala que existen diferentes condiciones que determinan la fortaleza de la cultura para influir sobre el comportamiento organizacional:

- Culturas con mayor número de creencias y valores compartidos tienen una influencia más poderosa sobre el comportamiento, puesto que hay más asunciones básicas que guían el comportamiento.
- Culturas cuyas creencias y valores son ampliamente compartidos por los miembros de la organización tienen un impacto mayor sobre el comportamiento, puesto que un gran número de personas están guiadas por dichas creencias y valores.
- Culturas cuyas creencias y valores están claramente ordenadas tienen una mayor influencia sobre el comportamiento, puesto que existe menos ambigüedad ante situaciones en las que algunos valores pueden entrar en conflicto.

En definitiva, para que una cultura influya poderosamente sobre el comportamiento de la organización, ésta debe tener un gran número de valores y creencias; que éstos sean ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización; y, por último, que estén claramente ordenados para evitar situaciones de ambigüedad.



La cultura tiene, por tanto, una “influencia poderosa sobre el comportamiento organizacional, porque las creencias y los valores compartidos representan las asunciones y las preferencias básicas que guía tal comportamiento” (Sathe 1983, p. 12).

En la figura 4.1 se muestra el proceso a través del cual se perpetúa la cultura en las organizaciones. En el marco de nuestro estudio, nos centramos en la parte del modelo que justifica la relación existente entre las comunicaciones culturales de las firmas y la cultura corporativa, y en la influencia de ésta sobre el comportamiento organizacional.

Así pues, planteamos en nuestro modelo teórico cómo las acciones de comunicación de las firmas -los ya referidos Informes Anuales y Memorias de Responsabilidad Social de las firmas- reflejan la cultura organizacional, siendo ésta un determinante del comportamiento corporativo.

Por otra parte, hemos planteado en el capítulo II que la orientación al mercado ha sido línea prioritaria de investigación por parte de los investigadores desde los años noventa. Este interés se justifica en el hecho que la orientación al mercado puede engendrar ventajas competitivas, y por consiguiente, ayudar a promover un mayor y mejor resultado en la empresa. Las investigaciones sobre OM han contribuido a explicar su problemática y a poner de manifiesto la estructura de relaciones en la que se encuentra inmerso este tema. De esta forma, el estudio de la naturaleza de la OM, sus antecedentes, sus consecuencias y los factores moderadores han sido objeto de cuantiosos y diversos trabajos que hemos expuesto en capítulos anteriores. Sin embargo, y como ocurre en cualquier campo de conocimiento científico, quedan todavía interrogantes a los que dar respuesta y asimismo, han surgido otros nuevos que deben ser explicados.

Como se ha explicado en los capítulos II y III, las investigaciones realizadas sobre la orientación al mercado versan, fundamentalmente, sobre los siguientes aspectos:

- Estudio de la naturaleza del constructo, es decir, su concepción, su dimensionalidad, así como propuestas de las escalas de medida.
- Estudio de sus antecedentes, es decir, de los factores organizativos que facilitan o dificultan su desarrollo e implantación en las organizaciones.
- Estudio de las consecuencias que la OM genera en la empresa. En este sentido, se han analizado las consecuencias que se producen sobre los empleados, sobre los clientes y sobre los resultados de la firma.
- Estudio de los factores moderadores que pueden afectar al énfasis sobre los componentes de la orientación al mercado, o moderar la relación entre OM y los resultados organizacionales.

La construcción del marco teórico exige la definición e identificación de variables observables, así como la manifestación de las relaciones existentes entre ellos. Considerando las diferentes aportaciones halladas en la literatura en el marco de nuestra investigación sobre la orientación al mercado, mostramos (figura 4.2) el conjunto de variables y constructos, así como las relaciones entre ellos, los cuales van a justificar nuestro modelo teórico. Concretamente, en el marco de nuestro estudio el interés se centra en el análisis de la relación entre orientación al mercado y los resultados de la empresa, específicamente en el efecto sobre la rentabilidad.

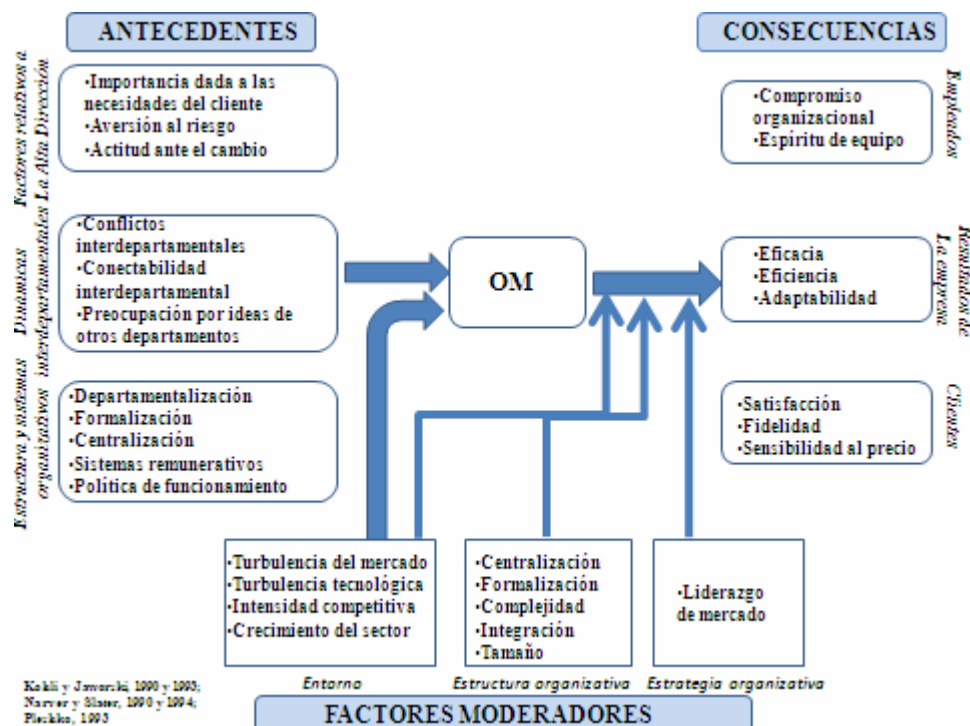


Figura 4.2 Orientación al Mercado: antecedentes, consecuencias y factores moderadores

Las aportaciones de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990) proporcionan una base teórica adecuada para fundamentar la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa.

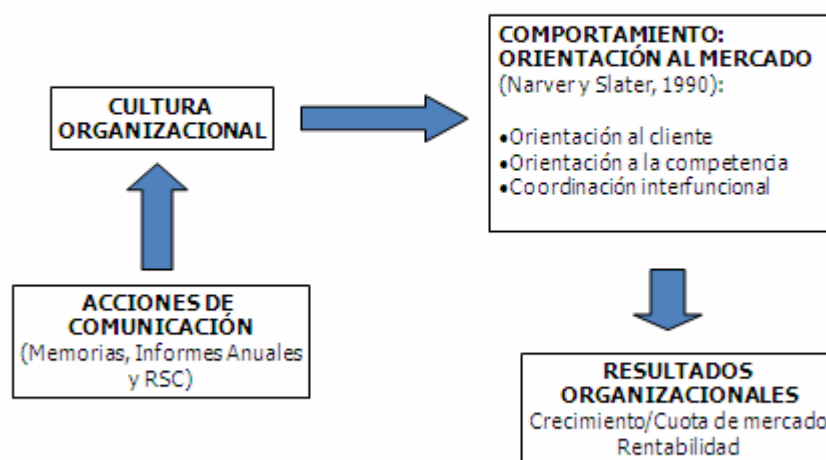
En el marco de nuestra investigación nos basamos en la aportación de Narver y Slater (1990) quienes consideran la orientación al mercado como una filosofía o cultura organizacional que más eficaz y eficientemente genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor para los clientes superior al que pueda crear cualquier otro competidor, alcanzando, de este modo, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados. Establecen que OM es un constructo unidimensional formado por tres

componentes de comportamiento que tienen la misma importancia: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

4.3. MODELO PROPUESTO Y PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS.

En base a los argumentos expuestos en párrafos anteriores y en los capítulos I, II y III, proponemos el modelo representado en la figura 4.3, el cual muestra cómo en las acciones de comunicación de las firmas -Memorias, Informes Anuales y Memorias de Responsabilidad Social Corporativa- se refleja la cultura corporativa, teniendo ésta una influencia poderosa sobre el comportamiento de la organización de orientación al mercado y, como consecuencia de ello, inciden en la mejora de los resultados de la firma.

Figura 4.3: Modelo propuesto para explicar la relación entre acciones de comunicación, cultura, comportamiento de OM y resultados.

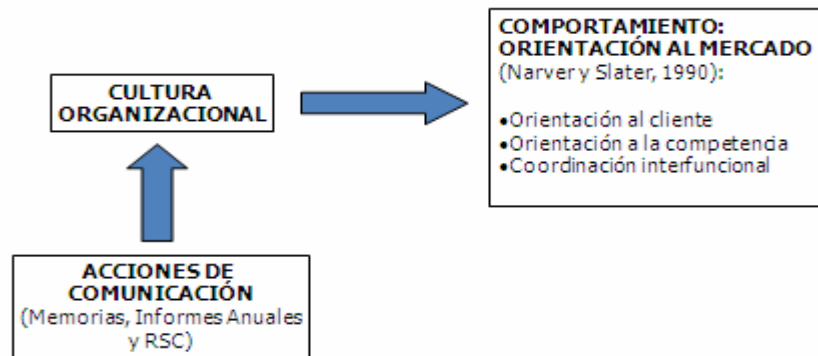


El modelo propuesto que sugerimos se divide, a su vez, en dos submodelos:

1) Un submodelo, denominado modelo I o modelo teórico, representado en la figura 4.4, donde se van a formular un conjunto de proposiciones referentes a la relación entre las acciones de comunicación de las firmas y la cultura corporativa, y la relación entre ésta y el comportamiento organizacional. El motivo de formular proposiciones, en lugar de hipótesis, se debe al hecho que no se van a contrastar empíricamente estas relaciones, por razones operativas de tiempo y recursos. Las

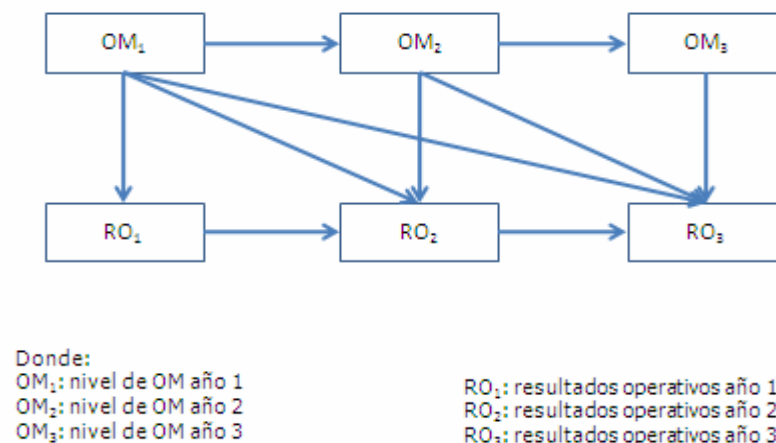
proposiciones formuladas serán el resultado de la exploración teórica basada en la literatura existente y constituirán la justificación teórica de este modelo.

Figura 4.4: Modelo teórico para explicar la relación cultura, comportamiento de OM y resultados



2) Un submodelo, denominado modelo II o modelo empírico, que se presenta en la figura 4.5, donde se formularán y contrastarán empíricamente las hipótesis correspondientes a la relación existente entre orientación al mercado y los resultados organizacionales.

Figura 4.5: Modelo empírico para explicar la relación entre OM y resultados.



Teniendo en cuenta el conjunto de antecedentes descritos y el modelo propuesto, procederemos a plantear las propuestas y las hipótesis de nuestra investigación. A este respecto, debemos recordar que una hipótesis de trabajo puede

ser considerada como un enunciado general acerca de la naturaleza de una variable, o bien, sobre la relación entre variables, que es formulado como una proposición provisional para un problema, caracterizándose por su poder explicativo o predictivo, por su compatibilidad con el conocimiento científico existente (coherencia externa) y demostrando consistencia lógica (coherencia interna), debiendo ser además factible de contrastación empírica (Lakatos y Marconi, 1995). En nuestro caso, formularemos las proposiciones relativas al modelo teórico, puesto que, como comentamos en líneas superiores, no serán objeto de contrastación empírica.

A) Proposición relativa sobre cómo la cultura organizativa se refleja en las acciones de comunicación de la empresa.

Como hemos podido contemplar en el capítulo I, encontramos en la literatura al uso investigaciones que justifican cómo las acciones de comunicación de las firmas, en concreto, los informes anuales emitidos por la alta dirección, son un reflejo de la cultura corporativa, siendo éstos utilizados como fuente primaria de datos en las citadas investigaciones.

En este sentido, debemos citar el trabajo de Bowman (1978), quien sostiene que los informes anuales corporativos aportan información no sólo con lo que explícitamente manifiestan, sino también con lo que 'no dicen'. De esta forma, los informes anuales pueden ser utilizados, no sólo para la divulgación de datos cuantitativos, sino que pueden aportar información más recóndita de la organización, de forma que el estudio y la lectura detallada de los informes anuales nos permiten inferir sobre la organización y, por lo tanto, conocer sus valores y creencias.

Por su parte, Barr *et al.* (1992) argumentan que los informes anuales corporativos ofrecen información sobre la evolución de los modelos mentales de los directivos, puesto que las creencias subyacentes reflejadas en estos documentos son precisamente las creencias subyacentes y las orientaciones estratégicas de la alta dirección, las cuales van a incidir directamente en la toma de decisiones y, por tanto, en la respuesta y el comportamiento organizacional. En este sentido, nos sugieren que los informes anuales son reflexiones razonables de la gestión predominante en la mente de los ejecutivos en el momento de la publicación de los mismos.

En el mismo sentido, Judd y Tims (1991) consideran que los informes anuales van a apoyar a la alta dirección a articular una imagen de la empresa que refleje los

valores y creencias, en este caso, sobre el compromiso hacia el cliente. En todo caso, lo más destacable de este trabajo es la posibilidad de deducir, a través de los informes anuales, cual es la orientación estratégica de la empresa, así como los valores y creencias de la alta dirección.

Por su parte, Bettman y Weitz (1983) emplean los datos de los informes anuales para examinar la causa subyacente de los patrones de razonamiento en la obtención del rendimiento corporativo, mientras que Fiol (1989) subraya que, dichos documentos además de comunicar los acontecimientos ocurridos en una empresa, también informan sobre las creencias implícitas de la organización y sus relaciones con el entorno.

Michalisin (2001) apunta que los informes anuales corporativos pueden ser una importante fuente de información para medir los principales valores y la postura estratégica de la organización.

Según Noble *et al.* (2002), los conocimientos y los modelos mentales de la alta dirección plasmados en los informes anuales corporativos puede ser considerados una manifestación de los elementos culturales de la empresa.

Chang *et al.* (2003) señalan que dichos documentos son esencialmente un informe de la situación de la empresa y una declaración de la estrategia de la compañía dirigida a los accionistas, grupos de interés, competencia y analistas financieros. Además afirman que estos informes aportan información acerca de la orientación estratégica a corto y largo plazo de la compañía, y la forma en la que ésta será implementada. Por tanto, sostienen que es posible utilizar dicha fuente de datos como una representación de la orientación estratégica de la compañía.

Por tanto, en base a los trabajos citados en líneas superiores, podemos justificar el vínculo existente entre los documentos emitidos por la alta dirección de las firmas -más concretamente los Informes Anuales Corporativos- y los valores, creencias y orientaciones estratégicas de la organización.

De acuerdo con todos estos argumentos, establecemos la siguiente proposición:

P₁: Las acciones de comunicación de las firmas –concretamente los documentos emitidos por la alta dirección- son un reflejo de las creencias, los valores y las orientaciones estratégicas de las firmas y, por tanto, un reflejo de la cultura corporativa.

B) Propositiones sobre cómo la cultura influye en el comportamiento organizacional.

La segunda relación planteada en el modelo teórico hace referencia a la existente entre cultura corporativa y comportamiento organizativo. Para justificar dicha relación hemos examinado numerosas investigaciones (capítulo I), en las que se ha abordado el análisis de la cultura desde que se inicia su estudio, pudiendo deducir que muchas de ellas justifican la relación existente entre las dos variables objeto de estudio, esto es, la cultura y el comportamiento.

En primer lugar, mencionar la definición de Schein (1985), quien afirma que la cultura es la forma en que una organización soluciona los problemas e interpreta y acepta las situaciones. En este sentido, si la cultura sirve a la organización como marco de referencia para solucionar problemas e interpretar situaciones podemos deducir que, la cultura es una herramienta para predecir y dirigir el comportamiento de la organización, y por ende influir sobre el mismo. Además, considera que la cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, por lo que, si queremos dirigir a la organización a un determinado comportamiento y estrategia -de orientación al mercado- deberemos instaurar en la misma las presunciones básicas y las creencias afines a dicho comportamiento deseado.

Por su parte, Tushman y O'Really (1997); Cameron y Quinn (1999); Miron *et al.* (2004), entre otros, consideran la cultura como los valores, las creencias y los principios fundamentales que comparten los miembros de una empresa u organización, y que guían o marcan tanto su comportamiento interno como su actuación estratégica en el exterior, esto es, el caso de implantar un enfoque de gestión de orientación al mercado.

Peters y Waterman (1982) consideran los valores compartidos como el motor de la organización, siendo éstos la cultura corporativa. Aquellas organizaciones que cuenten con un sólido conjunto de convicciones en el que basar todas sus normas y acciones, serán capaces de alcanzar el éxito gracias a la capacidad de dirigir a la organización en la dirección adecuada. Así, dichos valores compartidos son los determinantes del comportamiento de la organización. Por tanto, si conseguimos instaurar en la organización un conjunto de valores afines con un enfoque de gestión de orientación al mercado, y que dichos valores sean ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización, podremos dirigir el comportamiento hacia éste.

Según Donaldson y Lorsch (1983) cada compañía tiene un modelo de creencias característico, una cultura que proporciona a los gestores un marco único para reflexionar sobre las distintas opciones estratégicas que tienen que seleccionar, lo que limita y determina su capacidad de decisión. De esta forma, la cultura va a determinar e influir de forma significativa en las decisiones estratégicas de los responsables de las firmas (adoptar un enfoque de gestión de orientación al mercado), siendo dichas decisiones estratégicas responsables o causantes del comportamiento.

Sathe (1983) nos indica que para que una cultura influya poderosamente sobre el comportamiento de la organización, ésta debe tener un gran número de valores y creencias, que éstos sean ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización, y por último, que estén claramente ordenados para evitar situaciones de ambigüedad. Así, afirma que la cultura tiene una influencia poderosa sobre el comportamiento organizacional, porque las creencias y los valores compartidos representan las asunciones y las preferencias básicas que guía tal comportamiento.

En definitiva, existen numerosos trabajos en la literatura que justifican la relación existente entre cultura corporativa y comportamiento de la organización, lo que difiere unos de otros es el elemento sobre el que se debe actuar para alcanzar un comportamiento deseado. En este sentido, tal y como hemos expuesto, algunos defienden que son las creencias las responsables del comportamiento (Schein, 1985; Donaldson y Lorsch, 1983), otros abogan por los valores compartidos (Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982; Schwartz y Davis, 1981), otros autores sugieren que son las normas las responsables de la gestión cultural (Allen, 1985) y finalmente, las convicciones básicas son la clave para dirigir el comportamiento en una dirección adecuada (Sathe, 1983).

En base a todos estos argumentos, establecemos las siguientes proposiciones:

P₂: La cultura corporativa influye o determina la orientación al mercado como forma de comportamiento estratégico organizacional.

P₂₁: La cultura corporativa influye o determina la orientación hacia el cliente.

P₂₂: La cultura corporativa influye o determina la orientación hacia la competencia.

P₂₃: La cultura corporativa influye o determina la coordinación interfuncional.

C) Hipótesis relativas a la relación entre orientación al mercado y los resultados organizacionales.

La tercera relación planteada en el modelo propuesto se analiza en profundidad en el capítulo III del presente trabajo; nos referimos a la relación entre orientación al mercado y resultados organizacionales. Como hemos señalado anteriormente, planteamos un modelo empírico (figura 4.5) para el cual formularemos un conjunto de hipótesis, las cuales serán objeto de contrastación empírica.

Parece evidente que la capacidad de las empresas orientadas al mercado para lograr productos más diferenciados que la competencia debe reportarles un mayor conocimiento de sus clientes y, por ende, una mayor satisfacción de los mismos. Esto debe llevarles a un mayor éxito en el desarrollo de nuevos productos, en la innovación, en la calidad de sus ofertas, en la retención de clientes...; en definitiva, a la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Todo ello tendría una repercusión directa o indirecta en el rendimiento empresarial, puesto que sus actuaciones se verían recompensadas con un incremento en las ventas y en la cuota de mercado y, por tanto, en un incremento de su rentabilidad a largo plazo. Obviamente, una firma se planteará implantar un enfoque de orientación al mercado si considera que va a obtener un mayor nivel de desempeño, pues como todo proceso orientado al manejo de un negocio, resulta muy costoso para la entidad, como consecuencia del nivel de inversiones y recursos necesarios para implantar dicho enfoque de gestión.

Respecto al grado de orientación al mercado de las firmas, Kumar *et al.* (1998) señalan que es la consecuencia sinérgica de un número de actividades dirigidas al unísono, cada una de las cuales contribuye separadamente y en combinación con otras, para crear valor superior a los clientes. Por tanto, aquellas organizaciones que han logrado implantar un enfoque de orientación al mercado en sus firmas en un periodo, serán proclives a continuar con la realización de dichas actividades en los periodos siguientes, con el objeto de rentabilizar las elevadas inversiones necesarias en el periodo inicial para la implantación del mencionado enfoque.

Por otra parte, hemos visto cómo la cultura corporativa influye o determina la orientación al mercado como comportamiento estratégico organizacional. Los cambios culturales en las firmas requieren un periodo de tiempo para que dichos cambios lleguen a producirse, de forma que cuanto mayor sea la organización más tiempo será necesario para implantar dichos cambios culturales. Por tanto, la cultura de orientación al mercado en un periodo de tiempo puede influir sobre el grado de orientación al

mercado del periodo siguiente, puesto que, como hemos señalado, el cambio cultural precisa de un cierto margen de tiempo, y si tenemos implantada en la organización una cultura de orientación al mercado redundará en el nivel de orientación al mercado del periodo siguiente.

De acuerdo a lo anterior, establecemos la siguiente hipótesis:

H₁: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el grado de orientación al mercado del periodo siguiente.

Son numerosas las investigaciones encontradas en la literatura que han tratado de analizar la relación entre orientación al mercado y resultados organizacionales, constatando una relación positiva entre ambas variables.

Cabe destacar, por su trascendencia, el trabajo de Narver y Slater (1990) en el que prueban la relación positiva entre rentabilidad y grado de orientación al mercado, aunque los resultados obtenidos en su estudio son complejos y pueden necesitar un análisis más detallado.

Asimismo y desde una perspectiva estratégica, el estudio de Rueckert (1992) establece también la existencia de la referida relación.

Por su parte, Chang y Chen (1994) afirman que la orientación al mercado tiene un doble efecto sobre la rentabilidad, uno directo y otro indirecto a través de la calidad total.

Igualmente, Pelham (1993) obtiene un resultado positivo en la contrastación de esta relación, pero señala que los efectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad no se manifiestan directamente, sino a través de variables intermedias, tales como la calidad relativa del producto, la tasa de retención de clientes, el éxito de nuevos productos, el crecimiento de las ventas, etc.

Jaworski y Kohli (1993) 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.

Asimismo, 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). En sus resultados hallan una correlación significativa y positiva entre grado de innovación de la organización, OM y resultados económicos.

En base a lo anterior, formulamos la siguiente hipótesis:

H₂: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en los resultados de ese periodo.

De acuerdo con la propuesta realizada en el capítulo III del presente trabajo, para medir el resultado organizacional nos apoyamos en dos tipos de resultados: crecimiento/cuota de mercado y rentabilidad. Cada uno de estos instrumentos será considerado como una variable que puede ser medida por varios indicadores de naturaleza objetiva.

En el caso concreto del indicador crecimiento/cuota de mercado, emplearemos dos índices, a saber: crecimiento del activo y crecimiento del pasivo, medidos ambos en términos porcentuales sobre el periodo anterior. Respecto a la variable rentabilidad, seguiremos la propuesta de Venkatraman y Ramanujan (1986) y utilizaremos los instrumentos que vienen dados por las siguientes expresiones¹:

- Margen de Intermediación corregido /Activo Total corregido.
- Margen Ordinario corregido/Activo Total corregido.
- Margen de Explotación corregido/Activo Total corregido.
- Resultados antes de impuestos/Activo Total corregido.

De acuerdo con la propuesta de los indicadores a utilizar para medir el resultado organizacional, planteamos las siguientes hipótesis:

H₂₁: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen de Intermediación corregido/Activo total corregido.

H₂₂: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen de Ordinario corregido/Activo total corregido.

H₂₃: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen de Explotación corregido/Activo total corregido.

H₂₄: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en los Resultados antes de impuestos corregido/Activo total corregido.

¹ En el capítulo V se detalla la forma de cálculo de todos los indicadores mencionados.

H₂₅: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del activo.

H₂₆: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del pasivo.

Greenley (1995b) señala que en entornos turbulentos las empresas pueden no beneficiarse económicamente de la orientación al mercado, de forma que los resultados sobre el rendimiento podrían no acumularse inmediatamente, sugiriendo que un nivel aumentado de OM debería asegurar la efectividad de nuevas operaciones de marketing, que deberían llevar a un rendimiento más alto en el largo plazo. A este respecto, señalar que algunas investigaciones han apuntado la posibilidad de efectos retrasados entre la OM y el rendimiento, sugiriendo un planteamiento de la estrategia de orientación al mercado como una inversión a largo plazo (Jaworski y Kohli, 1993; Greenley 1995b). El trabajo en organizaciones no lucrativas de Balabanis *et al.* (1997) apoya este planteamiento, al encontrar que el nivel pasado de OM de la organización afecta a la consecución de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo; mientras que el nivel actual no impacta el rendimiento.

Por su parte, Avlonitis y Gounaris (1997) sugieren que sólo la orientación al mercado salvaguarda la prosperidad a largo plazo de la compañía frente a sus competidores. Igualmente, Álvarez *et al.* (1999) desarrollan una investigación en la que los resultados empíricos obtenidos permiten validar la influencia de la OM de la organización sobre los resultados desde una perspectiva dinámica, al presentar las organizaciones orientadas al mercado una mejor evolución en el número de actividades desarrolladas a lo largo de un año.

Los trabajos de Rivera (1995), Lambin (1995b) y Lado (1995) identifican la relación positiva OM-rendimiento a largo plazo, mientras que evidencian la no significación de la relación entre OM y medidas de rendimiento a corto plazo.

En base a los comentarios vertidos, formulamos la siguiente hipótesis:

H₃: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en los resultados de los periodos siguientes.

Igualmente, de acuerdo con la propuesta de los indicadores a utilizar para medir el resultado organizacional, planteamos las siguientes hipótesis:

H₃₁: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen de Intermediación corregido/Activo total corregido de los periodos siguientes.

H₃₂: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen Ordinario corregido/Activo total corregido de los periodos siguientes.

H₃₃: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en el Margen de Explotación corregido/Activo total corregido de los periodos siguientes.

H₃₄: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente en los Resultados antes de impuestos corregido/Activo total corregido de los periodos siguientes.

H₃₅: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del activo de los periodos siguientes.

H₃₆: La orientación al mercado de un periodo influye positivamente sobre el crecimiento del pasivo de los periodos siguientes.

Finalmente, queremos analizar si el impacto de las medidas y acciones que la alta dirección y el conjunto de miembros de la organización desarrollan a corto plazo genera un efecto inmediato y visible en los resultados. Ciertos trabajos han apuntado alguna posibilidad en este sentido, pero el nivel de profundización al respecto es escaso.

No obstante, y de hecho, al comienzo de la puesta en práctica de procesos que realcen y enfatizen medidas de orientación al mercado, los primeros logros podrían llegar a ser incluso mayores que en ejercicios venideros.

Por ello, proponemos una última hipótesis:

H₄: El efecto de la orientación al mercado sobre los resultados será mayor en el momento presente que en los futuros.